Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 8 (1) 2011

Megatrend univerzitet, Beograd

Megatrend revija

Međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju

Vol. 8 (1) 2011

Izdavač:
Megatrend univerzitet

Za izdavača:
Nevenka Trifunović

Direktor izdavačke delatnosti:
Dragan Karanović

Izdavački savet:
Prof. dr Mića Jovanović, predsednik - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dragana Gnjatović, zamenik predsednika - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Nataša Cvetković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Jean Jacques Chanaron - Grenoble Ecole de Management, France
Prof. dr Sung Jo Park - Free University, Berlin, Germany
Prof. dr Ioan Talpos - West University of Temisoara, Romania
Prof. dr Dagmar Lesakova - University of Economics Bratislava, Slovak Republik
Prof. dr Norbert Pap - University of Pécs, Hungary
Prof. dr Žarko Lazarević - Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia
Prof. dr Slobodan Pajović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Janko Cvijanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Momčilo Milisavljević - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Oskar Kovač - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Mijat Damjanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Mirko Kulić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Veljko Spasić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dragan Kostić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Milivoje Pavlović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Jelena Bošković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Slavoljub Vukićević - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Momčilo Živković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vladimir Prvulović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Srbobran Branković - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Aleksandar Ivanc - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vesna M. Milanović - Megatrend univerzitet, Beograd

ISSN 1820-3159

UDK 33

Časopis izlazi dva puta godišnje na srpskom
i dva puta godišnje na engleskom jeziku.

Svi članci su recenzirani od strane dva recenzenta.

Adresa redakcije:
Megatrend revija
Goce Delčeva 8, 11070 Novi Beograd,
Srbija
Tel.: 011 220 30 61
Fax: 011 220 30 47

E-mail: imilutinovic@megatrend.edu.rs

Redakcioni odbor

Glavni urednik:
Prof. dr Dragana Gnjatović

Članovi:

Prof. dr Maria de Monserrat Llairó - Faculty of Economic Sciences, Buenos Aires University, Argentina
Prof. dr Laura Ruis Jimenez - University Institute Hose Ortega y Gasset, Complutense University of Madrid, Spain
Prof. dr Jana Lenghardtová - The University of Economics, Bratislava, Slovakia
Prof. dr Vladimir Davidov - Institute for Latin America, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
Prof. dr Marija Mojca Terčelj - Faculty of Humanities, University of Primorska, Koper, Slovenia
Prof. dr Vladimir Grbić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Ivica Stojanović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Ana Langović Milićević, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Tatjana Cvetkovski, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dušan Joksimović - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Gordana Komazec - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Živko Kulić - Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vesna Aleksić - Megatrend univerzitet, Beograd
Dr Snežana Grk, naučni savetnik - Institut društvenih nauka, Beograd
Prof. dr Vladan Pavlović - Megatrend univerzitet, Beograd

Sekretar redakcije i lektor:
Mr Irina Milutinović

Prevod sa engleskog:
Aleksandar Pavić

Tehnički urednik:
Ana Dopuđa

Dizajn korica:
Milenko Kusurović

U finansiranju časopisa učestvuje Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

Odlukom Matičnog naučnog odbora za društvene nauke
Ministarstva nauke Republike Srbije od 14. maja 2009. godine,
„Megatrend revija“ registrovana je na listi časopisa Ministarstva nauke,
kao vodeći časopis nacionalnog značaja (M 51).

* * *

„Megatrend revija“ je registrovana
u Međunarodnoj bibliografskoj bazi za društvene nauke (IBSS)
pri London School of Economics and Political Science,
od 17. maja 2007. godine.

* * *

„Megatrend revija“ je registrovana
u elektronskoj bazi časopisa EBSCO „Business Source Complete“:
http://www.ebscohost.com/titleLists/bth-journals.xls

* * *

„Megatrend revija“ je registrovana
u GESIS „Knowledge Base SSEE“, Instituta za društvene nauke u Lajbnicu:
http://www.cee-socialscience.net/journals/

The Library of Congress Catalog

Megatrend review: the international review of applied economics.

LC Control No.: 2007201331
Type of Material: Serial (Periodical)
Uniform Title: Megatrend Revija. English.
Main Title: Megatrend review : the international review of applied economics.
Published/Created: Belgrade : ill. ; 24 cm.
Description: v. : Megatrend University of Applied Sciences, [2004]-
Year 1, no. 1 (’04)-
ISSN: 1820-4570
CALL NUMBER: HB1 .M44

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

33

*MEGATREND revija : međunarodni časopis za primenjenu ekonomiju / glavni urednik Dragana Gnjatović . - God. 1, br. 1 (2004)- . - Beograd (Makedonska 21) : Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 2004- ([Beograd : Megatrend univerzitet primenjenih nauka]). - 24 cm

Dva puta godišnje

ISSN 1820-3159 = Megatrend revija
COBISS.SR-ID 116780812

CONTENTS

Economics of Culture and Media

Assistant Professor Smiljka Lj. Isaković, PhD
Graduate School of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade
SPONZORSHIP IN MUSIC ARTS – SOCIAL RESPONSIBLITY OR A PROFITABLE INVESTMENT? **1**
Scientific review paper

Assistant Professor Ljiljana Manić, PhD
Graduate School of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade
Assistant Professor Marija Aleksić, PhD
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Mirjana Tankosić, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
PROMOTION OF VOLUNTEER WORK AS A GENERAL SOCIAL INTEREST **21**
Original scientific paper

Assistant Ivana Bulut, Doctoral Candidate
Megatrend University, Belgrade
Assistant Bojana Radenković Šošić, Doctoral Candidate
Megatrend University, Belgrade
ARE SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES A MODERN METHOD OF ADVERTISING? **37**
Scientific review paper

Business, Analysis and Planning

Professor Rado Bohinc, PhD
University of Primorska, Koper
ONE OR TWO-TIER CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS IN SOME EU AND NON EU COUNTRIES **57**
Original scientific paper

Assistant Professor Dobrinka Veljković, PhD
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade
Assistant Daliborka Petrović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade
THE ROLE OF CORPORATE IMAGE IN THE PROCESS OF COMPANY TAKEOVERS **77**
Scientific review paper

Najla Podrug, PhD
Faculty of Economics and Business, University of Zagreb
Domagoj Račić, MSc
Mreža znanja, Zagreb
CORPORATE GOVERNANCE AS A LEARNING PROCESS: ORGANISATIONAL AND SOCIETAL LEVELS **95**
Scientific review paper

Assistant Professor Nataša Simić, PhD
"Megatrend" Business College – Professional Studies, Belgrade
Verica Vratonjić, MA
Public enterprise for commercial area management "Commercial area," Zemun
Assistant Ivana Berić, BS
PM College, Belgrade
METHODOLOGIES FOR THE EVALUATION OF PUBLIC SECTOR INVESTMENT PROJECTS **113**
Scientific review paper

Assistant Nikola Stakić, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
THE COMPENSATIONAL ROLE OF OPTIONS IN MODERN CORPORATE GOVERNANCE **131**
Scientific review paper

Global Economy

Professor Božidar Mihajlović, PhD
Megatrend University, Belgrade
ALTERNATIVE ENERGY SOURCES AS AN IMPORTANT FACTOR OF SERBIA'S ECONOMIC DEVELOPMENT **147**
Original scientific paper

Assistant Professor Ivica Đorđević, PhD
Faculty of Security Studies, Belgrade University
Marko Filijović, Doctoral Candidate
Faculty of Security Studies, Belgrade University
BALKAN ENERGY CORRIDORS AS A SOURCE AND POTENTIAL FOR SOLVING SECURITY PROBLEMS **167**
Original scientific paper

Assistant Ana Jurčić, MA
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Belgrade
Assistant Dragana Trifunović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Aleksandar Đorđević, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
THE INFLUENCE OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS ON RESEARCH AND DEVELOPMENT IN SERBIAN CORPORATIONS **183**
Original scientific paper

Statistics and Econometrics

Jelena Radović Stojanović, PhD
The Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
Nada Đerić, MA
Statistical Office of The Republic of Serbia, Belgrade
THE INDEX OF INDUSTRIAL PRODUCTION – THE FIRST AMONG THE SERIES IN SERBIAN ECONOMIC STATISTICS **195**
Original scientific paper

Economic Policy and Development

Assistant Professor Ana Jovancai, PhD
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Belgrade
THE REALIZATION OF THE NATIONAL INVESTMENT PLAN OF THE REPUBLIC OF SERBIA IN THE 2006–2010 PERIOD **223**
Original scientific paper

Banks and Financial Markets

Associate Professor Vesna Aleksić, PhD
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Belgrade
Professor Dragana Gnjatović, PhD
Graduate School of State Administration, Megatrend University, Belgrade
THE INFLUENCE OF FOREIGN BANKS ON YUGOSLAV INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE INTERWAR PERIOD **237**
Original scientific paper

Professor Žarko Lazarević, PhD
Institute for Contemporary History, Ljubljana
BANKING TRANSITION IN SLOVENIA IN THE 1990S **259**
Original scientific paper

Professor Claudio Giannotti, PhD
University LUM Jean Monnet, Casamassima, Bari
Candida Bussoli
University LUM Jean Monnet, Casamassima, Bari
TRADE CREDITS AND FINANCIAL CREDITS IN ITALY: WHAT IS THEIR RELATIONSHIP BEFORE AND AFTER THE FINANCIAL CRISIS? **275**
Scientific review paper

Assistant Professor Marijana Ljubić, PhD
Graduate School of Business Studies, Vršac, Megatrend University, Belgrade
STRESS TESTING AS AN INSTRUMENT OF RISK CONTROL IN BANKS **295**
Scientific review paper

Expert Articles

Professor Zoran Stojković, PhD
Graduate School of Management, Zaječar, Megatrend University, Belgrade
Professor Vidoje Stefanović, PhD
Faculty of Science, Niš
INNOVATIVE ENTERPRISE – CONDITION OF SURVIVAL ON THE MARKET **315**

Assistant Milica Gavrilović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Ivan Ivanović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade
THE NON/EXISTENCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SERBIAN ECONOMY IN THE TRANSITION PROCESS **327**
Verica Vratonjić, MA
Public enterprise for commercial area management "Commercial area", Zemun
PROJECT REALIZATION PLANNING IN THE PUBLIC SECTOR **341**

Predrag Đikanović, PhD
Sector for analytics, telecommunications and information technologies
Ministry of the Interior, Belgrade
IMPLEMENTING INFORMATION TECHNOLOGIES IN MODERN BUSINESS IN ORDER TO IMPROVE COMPANIES' MARKET POSITIONING **361**

Book Reviews

Assistant Professor Milena Joksimović Pajević, PhD
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Belgrade
THE GREAT DEPRESSION: THE MODEL OF RISK SOCIETY **373**
An essay on the book "The United States of America and the Great Depression 1929–1939: The Model of a Society in Crisis," by Assistant Professor Vesna S. Aleksić, PhD

Pregledni naučni članak UDK 008:336.6 ; 061.27:336.6

Dr Smiljka Lj. Isaković, docent*
Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd

POKROVITELJSTVO U MUZIČKOJ UMETNOSTI – DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE ILI UNOSNA INVESTICIJA?[1]

Sažetak: *Interesovanje i uvažavanje kulturnih i umetničkih vrednosti raste u svetu. I danas, kao u prošlosti, umetnicima je potrebna ekonomska baza, podrška pokrovitelja, bilo da su to pojedinci, korporacije, neprofitne fondacije ili državne institucije. Podrška umetnicima je ozbiljan zadatak, koji zahteva vreme i novac. Ulaganje u kulturu i umetnost podrazumeva obezbeđivanje sredstava, fizičkih i ljudskih resursa za umetnike i kulturne institucije, sa ciljem da se zauzvrat dobije određena protivusluga – poboljšanje imidža preduzeća koje se kulturno angažuje. Umetnost tako postaje most između društva i privrede. Ko želi da utiče na svet oko sebe, mora da ponudi društvu ono što ima lekovito i pozitivno svojstvo, a to su kultura i umetnost, koje doprinose vitalnosti i mentalnom zdravlju društva, osećaju identiteta i nalaženju životnog smisla u turbulentnim vremenima. Sledeći srpske i svetske primere, Madlena Cepter, osnivač i vlasnik opere i teatra „Madlenijanum" u Zemunu, taj doprinos ostvarila je osnivajući institucije i fondove, čineći niz poduhvata u kulturi u koje je uložila značajna sredstva. Početkom 2011. Godine, Madlena Cepter postala je prvi dobitnik nagrade „Zlatni venac", koju Ministarstvo kulture Srbije dodeljuje za doprinos razvoju srpske kulture kroz mecenstvo i donatorstvo.*

Ključne reči: *pokroviteljstvo, muzička umetnost, korporativna politika, investicije, društveno odgovorno ponašanje*

JEL klasifikacija: Z11, H81

De sponzoribus nihil nisi bene (O sponzorima sve najlepše)
(parafraza lat.: *De mortibus nihil nisi bene*)

1. Uvod

Želja da se vrednost umetničkih proizvoda i dobara pravilno proceni tako da efikasne odluke o finansiranju mogu donositi i državni i nevladini izvori finansiranja – sponzori, donatori, pokrovitelji i filantropi, raste u svetu, kao i intere-

* E-mail: smiljkais@gmail.com

[1] Podržano od Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije (Projekat br. 47004).

sovanje i uvažavanje kulturnih i umetničkih vrednosti. I danas, kao u prošlosti, umetnicima je potrebna ekonomska baza i podrška, što je ozbiljan zadatak koji zahteva vreme i novac. Svako ozbiljno ulaganje u umetnost mora se bazirati na razumevanju međusobnih odnosa između umetnosti i logističke podrške (klasična muzika–balet–igra–opera–scena–pozorište), u vidu veoma potrebnih ekonomskih, ljudskih i fizičkih resursa.

Ulaganje u kulturu i umetnost podrazumeva obezbeđivanje novca, sredstava i organizatorskih usluga za umetnike i kulturne institucije, sa ciljem da se zauzvrat dobije određena protivusluga, na primer, poboljšanje imidža preduzeća koje se kulturno angažuje. Umetnost tako postaje most između društva i privrede. Ko želi da utiče na svet oko sebe, mora da ponudi društvu ono što ima lekovito i pozitivno svojstvo, a to su kultura i umetnost, koje doprinose vitalnosti i mentalnom zdravlju društva, osećaju identiteta i kulturnih različitosti. Kao rezultat ove spoznaje, pre nekoliko godina osnovana je godišnja nagrada Privredne komore Srbije, koja se dodeljuje za najuspešniju saradnju u oblasti umetnosti i privrede.

Bez obzira na to da li umetnost čini svet boljim mestom, ili nas čini boljim ljudima, podložna je ekonomsko-tržišnim odnosima. Kao estetska i duhovna, manje ekonomska vrednosna kategorija, umetnost treba zaštititi od surove borbe na otvorenom tržištu. Umetnostima je potrebna zaštita društva, jer one nisu usmerene ka tržištu niti mogu izdržati tržišne zakone. Umetničke organizacije i umetnici na slobodnom tržištu teško da mogu da prežive bez finansijske pomoći, jer je umetnička praksa ekonomski neefikasna. Faktori koji otežavaju opstanak i napredak umetničkih organizacija na otvorenom tržištu su:

- teleološke razlike (ciljevi i svrha umetnosti odvojeni su od komercijalnih ciljeva);
- tehnološke razlike (hendikep zbog načina „proizvodnje“ u umetnosti).[2]

Ako se umetnost prilagodi komercijalnom društvu, gubi svoju društvenu ulogu katalizatora promena. Taj gubitak se ne može nadoknaditi, jer je posledica nastajanje „ekoloških pukotina“, povećanje otuđenosti, društvo koje sebično i hedonistički odlazi u samouništenje. Kada država nije ekonomski u mogućnosti da podrži vrhunsku umetnost, na scenu stupaju sponzori, donatori, pokrovitelji.

Tema sponzorstva razlikuje se od pokroviteljstva po striktno poslovnom odnosu, koji se odnosi na ugovorne i izvršne akcije u ovoj vezi. Pod sponzorisanjem kulture podrazumeva se obezbeđivanje novca, sredstava, „know-how“ i organizatorskih usluga za umetnike i kulturne institucije, sa ciljem da se zauzvrat dobije privredno relevantna ili idejna protivusluga. Motiv sponzora je ne samo pomoć umetnosti, nego i poboljšanje društvene slike o sponzoru, što kao krajnji cilj ima ekonomski tržišni motiv. Veruje se da će društveno odgovorno preduzeće lakše pronaći put do potencijalnih kupaca preko ulepšane slike koju dobija saradnjom sa umetnicima, dok mediji prenose informacije o sponzorima, da bi se javnost upoznala sa njihovim humanističkim gestovima, i na taj način obez-

[2] I. Adižes: *Menadžment za kulturu*, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad, 2002.

bedilo poslovno poverenje. Ovakva vrsta ulaganja kompanijama donosi brojne koristi (pridobijanje novih kupaca, ostvarivanje prisnijih odnosa sa kupcima, veća posvećenost zaposlenih, smanjenje troškova poslovanja, unapređenje korporativnog brenda, građenje pozitivnog imidža, integracija u lokalnu zajednicu), koje se, u krajnjoj instanci, mogu pozitivno reflektovati i na finansijski rezultat preduzeća.[3] Dobro organizovano i pravno uređeno sponzorstvo stručnjaci u marketingu koriste kao najuspešnije marketinško oruđe u borbi za osvajanje tržišta. Kako se u ovim teškim vremenima povećava potreba za sponzorima i oni dobijaju na važnosti, tako i sponzori zahtevaju opipljiv povraćaj svoj ulaganja.

Filantropi, pak, kao pokrovitelji, najpre zadovoljavaju svoju želju da budu uključeni u uzbudljivi svet umetnosti i umetnika, u isto vreme stvarajući pozitivnu sliku o sebi i svom poslovnom svetu. Domaće korporacije, uspešne firme i biznismeni uglavnom nisu zainteresovani za pokroviteljstvo ozbiljnih projekata u umetnosti iz različitih razloga. Da li je to zato što su svojevremeno bili zaposleni stvaranjem kapitala, pa nisu imali vremena da se bliže upoznaju sa umetnošću, ili zato što investiraju u osnovne ljudske potrebe, u koje ne ubrajaju umetnost, ili zbog teško merljivog rezultata i učinka u umetnosti, ne računajući blagotvorni duhovni efekat koji umetnost izaziva u ljudima…[4] Domaće uspešne firme sponzorišu samo ono od čega će imati najviše koristi, u vidu samoreklame i odjeka u medijima.

Utoliko je veći efekat onoga što već deset godina radi Madlena Cepter, osnivač i vlasnik opere i teatra „Madlenijanum" u Zemunu. O aktivnostima ovog jedinstvenog filantropa na našim prostorima biće reči kasnije, uz napomenu da je gospođa Cepter početkom 2011. godine postala prvi dobitnik nagrade „Zlatni venac", koju Ministarstvo kulture dodeljuje za doprinos razvoju srpske kulture kroz mecenstvo i donatorstvo. Gospođa Cepter taj doprinos je ostvarila osnivajući institucije i fondove, čineći niz poduhvata u kulturi i umetnosti, u koje je uložila više od trideset miliona evra.

2. Kratak pregled pokroviteljstva u muzičkoj umetnosti

Termin „patronat" potiče od latinske reči *patronatus*, što je označavalo formalni odnos patrona (pokrovitelja) i klijenta. Gaj Cilnije Mecenas (Gaius Cilnius Maecenas, 70 g. p. n. e. – 8. g. n. e.), prijatelj Avgustov, rimski plemić i potomak etrurskog plemstva, okupljao je i materijalno pomagao velike pesnike tog doba (Vergilije, Horacije, Propercije...). Po njemu *mecenom* se naziva čovek koji pomaže umetnost i umetnike.

[3] P. W. Roberts, G. R. Dowling: „Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal* 23 (12), 2002, str. 1077-1093.

[4] M. Garber, *Patronizing the Arts*, Princeton University Press, Princeton, 2008, str. 111.

Pojam „filantropija" vodi poreklo od grčkih reči *philos* (prijateljstvo) ili *phileo* (volim) i *anthropos* (čovek), znači, čovekoljubljе, ljubav prema ljudima, dobročinstvo, volja da se pomogne drugima. Zadužbina označava dobrotvornu ustanovu ili fond sa svojstvom pravne osobe, koja je osnovana radi postizanja humanitarne, kulturne ili prosvetne svrhe.[5]

Velike i bogate porodice u renesansnoj Italiji bile su mecene umetnicima, koji su ih slavili i ovekovečili. Bio je to odnos recipročnog dobrog poslovanja. Lorenco Veličanstveni (Lorenzo il Magnifico, 1449–1492) iz porodice sjajnih Medičija, izdržavao je na svom dvoru u Firenci naučnike i umetnike, i sam se bavio umetnošću. Moćna porodica Sforca je na dvoru u Milanu pomagala mnoge umetnike, između ostalih i čuvenog flamanskog kompozitora Žoskena de Prea (Josquin de Pres, 1440-1521), zatim Johanesa Okegema (Johannes Ockeghem,1410–1497), Alesandra Agrikolu (Alessandro Agricola), lautistu Pietrobona i mnoge druge. Plemići širom Evrope izdržavali su, prema svojim finansijskim mogućnostima, muzičare i glumce, čak i čitava pozorišta. Među renesansnim dvorovima Venecije, Milana, Firence, Napulja i Toskane vladalo je rivalstvo oko „nabavke" bolje muzike i kompozitora, koji su bili znak statusa i prestiža, ekonomske moći vladara. Prva opera izvedena je krajem šesnaestog veka godine u jednom *privatnom* prostoru u Firenci. Barokni kompozitori služili su pokrovitelje (aristokrate, crkvu ili državu / vladara), sebe doživljavajući pre kao zanatlije, manje kao umetnike. Najveći deo barokne muzike napisan je po porudžbini, za posebne ili sasvim obične prilike, za tadašnji naručeni trenutak, a ne za istoriju, pa su partiture u većini slučajeva bile potrošni materijal, slično jučerašnjim novinama. Tako je izgubljeno mnogo muzike, ali je dosta i sačuvano, jer su kompozitori izuzetno mnogo i plodno morali da rade, da bi obezbedili život svojim porodicama. Životi muzičara koji su obeležili svetsku istoriju muzike bili su tesno vezani sa pokroviteljima, koji su im omogućili da žive i rade i ostave svoju umetnost za buduća pokoljenja.

Nemački kompozitor **Johan Jakob Froberger** (1616–1667), jedan od najvećih kompozitora tog vremena i veliki uzor Johanu Sebastijanu Bahu, bio je dvorski orguljaš u Beču, na dvoru svetog rimskog cara Ferdinanda III Habzburškog (1608–1657), za koga je, ne samo komponovao i izvodio muziku, već se, na svojim mnogobrojnim putovanjima, bavio i vanmuzikalnim aktivnostima na polju diplomatije i moguće špijunaže, kao što su to ranije radili engleski kompozitor Džon Dauland (John Dowland, 1563–1626) i slikar Rubens (Peter Paul Rubens, 1577–1640). Najlepše kompozicije za čembalo napisao je povodom smrti Ferdinanda IV (*Lamento sopra la dolorosa perdita della Real Maesta di Ferdinando IV*) i Ferdinanda III (*Lamentation faite sur la mort tres douloureuse de Sa Majeste Imperiale, Ferdinand III*).

Johan Sebastijan Bah (Johann Sebastian Bach, 1685–1750) i njegovi sinovi. Jedan od najvećih kompozitora svih vremena morao je da živi kao dvorski muzičar, sa statusom posluge, da bi imao finansijske uslove za život za sebe i svoju

[5] Enciklopedija leksikografskog zavoda VII, Zagreb, 1964, str. 737.

mnogobrojnu porodicu. Kao orguljašu i kantoru u Arnštatu, bila mu je dužnost da sudeluje i u grofovskoj dvorskoj kapeli. Godine 1717. dobio je naimenovanje za dvorsko-kneževskog dirigenta Anhalt-Ketena, u službi princa Leopolda u Ketenu, kao kapelmajstor. Na dvoru nije bilo orgulja, pa je Bah morao da komponuje za nekoliko instrumentalista, čija je dužnost bila da zabavljaju gospodara, pa su tako nastala njegova najbrojnija instrumentalna remek-dela. Kao znak zahvalnosti prema ruskom ambasadoru na Drezdenskom dvoru, fon Kajserlingu, koji je patio od nesanice, Bah je napisao „Goldberg varijacije", jedno od kapitalnih dela barokne muzike za čembalo, da bi Kajserlingov kućni muzičar, Teofil Goldberg, imao šta da mu svira za vreme besanih noći. Šest Brandenburških koncerata Bah je poslao na poklon grofu od Brandenburga 1710. godine, kada se nadao da će na tom dvoru dobiti posao. Može se reći da je skoro sva Bahova muzika napisana tek kada je bila naručena, kako bi se ponašao svaki zanatlija tog vremena.[6]

Kada se princ u Ketenu oženio „amusom", ženom koja nije volela muziku (antimuzom, kako je nazvao Bah), Bah je napustio Keten i postao kantor u crkvi Sv. Tome u Lajpcigu, gde je živeo do smrti. Tu je obavljao mnogobrojne dužnosti, od pisanja kantata svake nedelje za potrebe službe u crkvi, preko poučavanja u muzici, prepisivanja nota, dirigovanja ansamblom, sviranja orgulja, čak i održavanja instrumenta. Svake nedelje morao je da isporuči novu kantatu za crkvu. Sačuvano je približno 200 kantata, a pretpostavlja se da je više od sto izgubljeno, jer Bah zanatlija nije vodio računa o muzici koja je izvedena. Za svoje Pasije i Oratorijume Bah je zaposlio mali orkestar profesionalnih muzičara koje je plaćala opština.[7]

Bahov sin Karl Filip Emanuel Bah (Carl Philipp Emanuel Bach, 1714–1788) imenovan je za dvorskog čembalistu na dvoru prestolonaslednika Fridriha Pruskog, a zatim i kralja (Fridrih II). Dužnost mu je bila da muzicira na čembalu na redovnim kraljevim večernjim kamernim koncertima na dvorovima u Berlinu i Potsdamu, kao i da podučava kraljevsku porodicu. Stariji Bahov sin, Vilhelm Frideman (Wilhelm Friedemann Bach, 1710–1784) želeo je da živi životom slobodnog umetnika, bez zavisnosti od mecena i njihovog novca, ali za to još nisu bili sazreli društveni uslovi. Umro je u bedi. Johan Kristof Fridrih Bah (Johann Christoph Friedrich Bach, 1732–1795) službovao je na dvoru kneževine Šaumburg-Lipe u Bikeburgu (Schaumburg-Lippe-Bückeburg), vodio je dvorsku kapelu. Johan Kristijan Bah (Johann Christian Bach, 1735–1782), od koga je stariji brat Karl Filip Emanuel načinio jednog od najboljih čembalista tog vremena, stekao je u Milanu imućnog mecenu, grofa Agostina Litu (Agostino Litta), koji mu je dao mesto dirigenta svog privatnog orkestra i stipendiju za studije u Bolonji kod čuvenog kompozitora Padre Martinija. Za njega se zainteresovala i engleska kraljica Sofija Šarlota, pa se preselio u London, gde su mu uspesi doneli mesto

[6] S. Isaković: *Menadžment muzičke umetnosti*, Megatrend univerzitet, 2010, str. 83.

[7] C. Sanford Terry: *The Music of Bach*, Dover Publications Inc, New York, 1963, str. 1-9.

kraljičinog muzičkog majstora (Music Master). Između ostalog, podučavao je kraljičinu decu muzici.

Georg Fridrih Hendl (Georg Friedrich Handel, 1685–1759) se, za razliku od starog Baha, čitavog života borio za nezavisnost, ali ga je nemaština ipak naterala da postane dirigent na dvoru kneza izbornika Georga Ludviga, kasnije engleskog kralja Džordža Prvog. Hendl je živeo u Londonu, pod patronatom kralja i kraljice, neko vreme i u dvorcu vojvode od Čandosa. Ostao je pod zaštitom dvora čitavog života. Osim toga, bio je vrhunski *entrepreneur*, preduzetnik sa mnogo ideja, tako da je kombinovao dvorski patronat sa samostalnim izvorima prihoda. Osnivao je pozorišta, dovodio italijansku operu u London, prodavao i preprodavao orgulje, bio kompozitor, dirigent i izdavač svojih dela. Kad italijanska opera više nije bila u modi, Hendl se hitro okrenuo komponovanju scenskih oratorijuma (termin *oratorijum* obuhvata kompoziciju religioznog sadržaja, za hor, orkestar, vokalne soliste, za koncertno i/ili crkveno izvođenje[8]) na engleskom jeziku, čime je zaradio bogatstvo.

Žan-Batist Lili (Jean-Baptiste Lilly, 1632–1687) bio je čitavog života zvanični državni kompozitor, dirigent, balet-majstor i violinista na dvoru kralja Luja XIV. Kraljevu naklonost stekao je i sačuvao uprkos stalnim turbulencijama koje su pratile to mecenstvo. Na Lilijevu sreću, Kralj Sunce voleo je muziku i balet više od svega na svetu. Na istom dvoru, **Fransoa Kupren Veliki** (Francois Couperin le Grande, 1668–1733), jedan od najvećih čembalista svih vremena, komponovao je programske komade za čembalo, neke od njih namenski posvećene kraljevskom patronu i burnoj atmosferi na francuskom dvoru.

Domeniko Skarlati (Domenico Scarlatti, 1685–1757), italijanski kompozitor poreklom iz Napulja, kao dvorski muzičar podučavao je muzici i čembalu portugalsku princezu Mariju Barbaru, koja je udajom za španskog kralja postala španska kraljica, pa je ostatak života proveo kao dvorski muzičar na španskom dvoru. Marija Barbara ga je veoma cenila, čak mu je izmirivala i kockarske dugove. Skarlati je na španskom dvoru imao retko povlašćen položaj sve do smrti. U isto vreme, u Madridu je na dvoru boravio i čuveni pevač kastrat Farineli (Carlo Maria Broschi, 1705–1782).

Antonio Vivaldi (1678–1741), „Crveni sveštenik", veliki venecijanski kompozitor i violinista, uživao je potporu katoličke crkve u Veneciji. Jedno vreme boravio je u Rimu, gde mu je pokrovitelj bio kardinal Pjetro Otoboni. Kao veliki ljubitelj muzike, Otoboni je već ranije pomagao kompozitora Arkanđela Korelija (Arcangello Corelli). Tako je Vivaldi mogao da uđe u visoke krugove Vatikana, pa i da svira violinu u privatnoj audijenciji samom papi. Međutim u rodnoj Veneciji izgubio je pokroviteljstvo crkve posle sentimentalne afere.

Jozef Hajdn (Joseph Haydn, 1732–1809) je najveći deo svog života proveo u službi porodice austro-ugarskih kneževa Esterhazi, kao glavni muzički kapelnik kneževske dvorske kapele. Živeo je na njihovom imanju u sadašnjoj Mađarskoj i

[8] The Oxford Companion to Music, Oxford University Press, Oxford, 1977, str. 720.

nije pokazivao mnogo želje da putuje, iako je bio poznat i cenjen u celoj Evropi. Grof Esterhazi poštovao ga je kao kompozitora, ali je Hajdn statusno bio izjednačen sa poslugom. Hajdn je organizovao i vodio dvorsku muziku, komponovao nova dela za potrebe dvora, stalno boraveći u dvorcima Ajzenštad i Esterhazi.

Dok je Hajdn iskoristio prednosti pokroviteljstva, **Mocart** (Wolfgang Amadeus Mozart, 1756–1791) je prošao mnogo lošije. Od vunderkinda koga su kraljevi Evrope obasipali zlatom, do egzistencijalne bede, delilo ga je malo godina. Nije umeo da savije glavu i pokori se moćnicima, koji bi ga za uzvrat finansirali. Skandal sa nadbiskupom Koloredom u rodnom Salcburgu, u kome se Mocart postavio kao genijalni kompozitor a ne kao sluga, zapečatio je finansijsku potporu Salcburga. Bez sigurnog priliva prihoda, Mocart je sebi postao menadžer: ugovarao je koncerte u abonmanima, na kojima je izvodio svoje kompozicije ili improvizovao na zadate teme, u čemu je bio neprevaziđen majstor. Zarađivao je dajući časove klavira, svirajući i prodajući svoja štampana dela. Mocart nije malo zarađivao. Poredeći tadašnju valutu sa dolarom devedesetih godina dvadesetog veka, procenjuje se da je njegova godišnja zarada u Beču bila oko 175.000 dolara. Samo je opera „Figarova ženidba" zaradila približno 30.000 dolara. Ipak, narudžbine većih dela, opera, bile su sporadične, a Mocart je mnogo trošio. Ogorčen, Mocart kaže: „... Najbolji, najstvarniji prijatelji su siromašni. Bogati ništa ne znaju o prijateljstvu. Osobito oni rođeni u bogatstvu, također i oni koje sudbina učini takvima. Oni se često u svom sretnom stanju zaborave."[9] I još dodaje: „Gde je novac, lako se dobiju ljudi."[10] Kada je novi vladar stupio na austrijski presto, Mocart poslednji put pokušava da konačno reši svoju finansijsku situaciju. On 1790 – godinu dana pred smrt, piše molbu:

Vaša kraljevska visosti,

Slobodan sam Vašu kraljevsku visost posve ponizno moliti da se kod Njegovog veličanstva kralja najmilostivije zauzmete u predmetu mog izdržavanja...[11]

Mesto kapelmajstora nije dobio, pa se za pomoć obratio svojoj masonskoj braći, kojima je posvetio svoju najčuveniju operu „Čarobna frula". Umro je u bedi.

Ludvig Van Betoven (Ludwig van Beethoven, 1770–1827), čovek novog slobodarskog doba na prelazu iz klasike u romantizam, prezirao je zavisnost bilo koje vrste, naročito finansijsku, i to je otvoreno pokazivao. U doba stvaranja postrevolucionarnog novog sveta, u kome je Betoven stasavao, institucija kraljevskog i aristokratskog patronata ustupila je mesto nesigurnijim mehanizmima

[9] Mocart: *Pisma ocu*, Glas, Banja Luka, 1990, str. 126.

[10] Mocart: op. cit., str. 128.

[11] Ibidem, str. 253.

komercijalnosti. Štampanje nota, koncerti, abonmani, sloboda tržišta, bio je to haotičan, ali pun mogućnosti, svet građanskih sloboda. Betoven se u svemu tome snalazio kako je mogao. Kao već čuveni kompozitor, prodavao je svoja dela izdavačima u zemlji i inostranstvu. Tako je izdavaču iz Lajpciga Hofmajsteru (Franz Anton Hoffmeister, 1754–1812), vlasniku i osnivaču izdavačke kuće *Bureau de Musique*, 1802. godine prodao klavirsku i kamernu muziku, a takođe i prvu Simfoniju i drugi Klavirski koncert. Kada je 1814. godine, zbog smrti Hofmajstera, izdavačka kuća promenila vlasnika (Bureau de Musique de C.F. Peters), pregovori oko izdavanja Betovenovih kompletnih dela su propali.

Betoven nije znao sa novcem, iako njegovi prihodi nisu bili mali. Da bi imao koliko-toliko sigurnu egzistenciju, a u službu na dvoru nije hteo zbog svojih slobodarskih uverenja, prinčevi Kinski (Kinsky) i Lobkovic (Lobkowitz) i austrijski nadvojvoda Rudolf (1788-1831) postali su njegovi pokrovitelji, sa obavezom da mu isplaćuju godišnju apanažu određenog iznosa. Od 1. marta 1809. do 3. novembra 1812. primio je od Kinskog pet polugodišnjih rata, od Lobkovica pet, od Nadvojvode sedam, sve zajedno 11500 florina. U proleće 1810. Klementi mu je platio 200 funti, od Tomsona je dobio 150 dukata i još 90. Betoven je mislio da su njegovi finansijski problemi rešeni. Međutim, kako su ratovi sa Napoleonom trošili velike sume iz državnog budžeta, doneta je odluka da se poveća količina štampanog papirnog novca (Banco-Zettel). Od 74 miliona, koliko je cirkulisalo u 1797. godini, došlo se do 1.061 miliona u 1811. Novčanice više nisu mogle da se promene u metalni novac. Papirni novac je gubio kupovnu moć. Inflacija je dovela do skoka cena i osiromašenja populacije. Kada je Betoven potpisao ugovor o pokroviteljstvu u proleće 1809. godine, njegova godišnja plata od 4000 florina u novčanicama odgovarala je 1620 florina u srebrnjacima. Plata od 600 dukata koja mu je ponuđena na dvoru u Kaselu odgovarala bi sumi od 2700 florina u metalnom novcu. Već u avgustu 1810. godine ona je vredela 890 florina, a u decembru samo 416 florina.

Na kraju je austrijska vlada shvatila da je nacionalni bankrot neizbežan i poslušala savet grofa Valisa (Court Chamber President Count Wallis) – 1811. godine sve novčanice su devalvirane. Prema dekretu cara Franca Jozefa I od 20. februara 1811, nazvanom „Bankrottpatent", sve novčanice u opticaju trebalo je da budu devalvirane za petinu svoje vrednosti od 15. marta i zamenjene za kupone nove bečke valute (W.W.) do 31. januara 1812. Da bi se smanjili gubici na penzijama, anuitetima, itd., dok dekret ne stupi na snagu, nova vrednost je obračunavana prema posebnim tabelama. U svakom slučaju, Betoven je opet bio na gubitku, pa ne čudi da se u svojoj obimnoj korespondenciji na mnogo mesta žali na troškove života, skupoću usluga i hrane, pokušavajući da svoje kompozicije proda što skuplje svojim izdavačima (Hofmajster, Peters, Brajtkopf i Hertl, Ignac Mošeles). On piše Hofmajsteru, 15. januara 1801: „Nudim Vam zasad sljedeće stvari: septet 20 duk., simfoniju 20 duk., koncert 10 duk., veliku solo sonatu allegro, adagio, minuetto, rondo 20 duk. ...Cijela bi suma iznosila, dakle, 70 dukata

za sva četiri djela; ne pristajem ni na koji drugi novac do na bečke dukate. Koliko to iznosi kod Vas u zlatnim talerima, ne tiče me se, pošto sam zaista loš trgovac i račundžija."[12] Brajtkopfu i Hertlu piše marta 1805. godine: „Možete mi ga vratiti (oratorijum) nakon izvođenja i ako Vam onda bude odgovarao honorar od 500 forinti u bečkoj moneti i uz uslov da ga izdate samo u partituri, a i to da zadržavam pravo da ovdje u Beču izdam partituru za klavir...", a juna 1810: „Ovdje je uostalom još više poskupilo, i to je užasno šta sve čovjeku nije potrebno; s obzirom na to, kao i uopšte, honorar besumnje nije precijenjen. Sa mojih 4000 fl., s kojim sada ne mogu izaći na kraj, uz to Kinski nije platio ni helera, mada honorar sigurno ne iznosi ni 1000 fl. u konvencionom novcu".[13] Izdavaču Petersu u Lajpcigu Betoven traži 1000 florina za veliku misu sa horovima, 30 zlatnih bečkih dukata za Varijacije na klavir solo, po 12 dukata za svaku solo pesmu na Geteove stihove, za Elegiju 24 dukata, za hor derviša sa orkestrom 20 dukata…[14] U poslednjem pismu pred smrt, napisanom 18. marta 1827. godine (umro je 26. marta) zahvaljuje Ignacu Mošelesu i engleskom Društvu filharmoničara za doznaku od 1000 forinti.[15]

U znak zahvalnosti za pokroviteljstvo, Betoven je nekoliko dela posvetio svojim patronima, čime ih je ovekovečio za istoriju: najdvojvodi Rudolfu – klavirsku sonatu op. 81a (Les Adieux / Zbogom), u kojoj tri stava posvećuje njegovom odlasku, odsustvu i povratku u Beč za vreme rata 1809. godine. Na naslovnoj strani Betoven piše: „Zbogom, Beč, 4. maj 1809, povodom odlaska Njegove Carske Visosti poštovanog Nadvojvode Rudolfa". Tako se na ovu sonatu gleda kao na komponovanu biografiju. Princu Lobkovicu posvećen je novi Gudački kvartet op. 74, komponovan u Badenu, u leto i jesen 1809. godine, kao i Peta i Šesta simfonija (takođe posvećene i grofu Razumovskom).

U romantizmu svako je prepušten sebi. Ima i tu izuzetaka. Da nije bilo bogate udovice Nadežde fon Mek, koja je četrnaest godina izdašno i bez ikakvih uslova (nikada se nisu ni sreli ni videli lično) finansirala Čajkovskog (Pyotr Ilyich Tchaikovsky, 1840–1893), sigurno ne bi bilo njegove genijalne muzike. Čajkovski bi se utopio u poslu koji je mrzeo – profesor klavira na Moskovskom konzervatorijumu. Nadežda fon Mek je, takođe, pomagala mladog francuskog kompozitora Kloda Debisija (Claude Debussy, 1862–1918), koji je u Moskvu došao odmah posle završenih studija, da bi kratko vreme proveo kao profesor muzike njenoj deci.

U slučaju jedne od mnogih dekolonizacija savremenog doba, osamostaljivanjem od engleske krune Indija gubi kraljevski patronat u umetnosti. Da bi približili klasičnu muziku srednjoj klasi, Indijci su pokušali da je uvedu kao predmet na univerzitete i obrazovne institucije, međutim, rezultati su bili skromni.

---

12 H. Leichtentritt: *Betovenova pisma*, Svjetlost, Sarajevo, 1955, str. 24.

13 Ibidem, str. 52. i 71.

14 Ibid., str. 178.

15 Ibid., str. 226.

Društva prijatelja muzike osnivaju se kao alternativni modeli finansiranja u kulturi i umetnosti od 19. veka do danas. Organizovanjem i sponzorisanjem javnih predstava, koncerata, opera, ove organizacije predstavljaju prethodnicu savremenih pokrovitelja u umetnosti. Bogati i darežljivi ljubitelji muzike osnivaju u Evropi od 17. veka društva pod nazivom Kolegijum muzikum (Collegium musicum), u kojima su muzicirali oni sami, ali i finansirali profesionalne muzičare i kompozitore. Johan Sebastijan Bah je u Lajpcigu vodio jedan takav Kolegijum, u kome su uz ljubitelje muzike svirali i njegovi sinovi, kasnije poznati kompozitori.[16]

Najpoznatije evropsko Društvo prijatelja muzike koje i danas deluje, osnovano je 1812. godine u Beču. *Gesselschaft fur Musikfreunde* osnovali su ljubitelji muzike srednje i više građanske klase, jer je do tada muzika bila privilegija aristokratije. Pojava buržoazije dovela je do širenja auditorijuma i povećanog interesa za muziku, koncerte, operu i balet. Cilj je bio organizovanje koncerata i promovisanje klasične i savremene muzike. Godine 1814. nadvojvoda Rudolf, carev brat i Betovenov učenik, postao je pokrovitelj GFM, koje je zvanično nazvano Društvo prijatelja muzike Austrijske carevine. Prvo su izvođači bili amateri i ljubitelji muzike sa odličnim dirigentima. Jedan od njih bio je Antonio Salijeri, Mocartov konkurent i neprijatelj. Kasnije se pojavljuju profesionalni muzičari, da bi 1900. godine bila osnovana Bečka filharmonija. Počasni članovi bečkog Društva prijatelja muzike bili su i jesu čuveni svetski dirigenti Herbert fon Karajan, Leonard Bernštajn, K. M. Đulini, Klaudio Abado, Rikardo Muti...

Evropski trend nastavlja se u Americi. Sredinom 18. veka u Čarlstonu, Južna Karolina, osnovno je Društvo Svete Cecilije (St. Cecilia Society), koje je skoro pola veka bilo glavna muzička organizacija u Americi. Od 1766. do 1820. godine, kroz kolonijalni i rani federalni period, ovo Društvo omogućavalo je gostovanja najboljih evropskih orkestara, promociju najnovije muzike, gostovanja istaknutih solista. Pod uticajem engleskog modela, Društvo je delovalo kao pokrovitelj najboljih izvođenja savremene evropske muzike za članove bogatijeg socijalnog miljea Čarlstona.

Udruženje prijatelja muzike Kongresne biblioteke osnovano je 1928. godine u Vašingtonu. U njihovoj organizaciji održavani su uglavnom koncerti kamerne muzike, prvobitno u koncertnoj sali i čitaonicama Biblioteke, a kasnije i u drugim prostorima, umetničkim galerijama i privatnim rezidencijama. „Prijatelji muzike" u okviru Društva za kamernu muziku Smitsonijan univerziteta (The Smithsonian Chamber Music Society) danas finansiraju stipendije, održavaju i dopunjuju zbirku skupocenih instrumenata i omogućuju vrhunsko muziciranje u okviru Društva. U Indijani je, 1964. godine, osnovano Društvo prijatelja muzike, da bi sponzorisalo izuzetno talentovane studente muzike na Jakobs muzičkom konzervatorijumu u Blumingtonu, koji inače ne bi mogli da studiraju na ovom prestižnom fakultetu. I Beogradska filharmonija ima Društvo prijatelja

[16] S. Nikolajević: *Muzika kao događaj*, Clio, Beograd, 1994, str. 12.

BF. U poslednje vreme, kada je očigledno da države nemaju ekonomsku moć, a ni dovoljno razumevanja za svet umetnosti, mnogi uspešni muzičari u svetu doniraju svoje koncerte institucijama ili dobrotvornim akcijama, ali i osnivaju zadužbine i fondacije koje sami izdržavaju, zajedno sa svojim kolegama. Trend „umetničkih fondacija" je, po brojnosti i ekonomskoj moći, u porastu u svetu. Uostalom, svaki koncert na kome muzičar nastupa besplatno, može se smatrati jednokratnim filantropskim aktom. Kod nas je ovaj trend u stalnom porastu.

Muzička omladina (Jeunesses Musicales) osnovana je u Belgiji i Francuskoj za vreme okupacije (II svetski rat), da bi se okupljanjem mladih ljudi oko muzike i umetnosti skrenula pažnja na nešto lepo i pozitivno, i na taj način umanjilo dejstvo rata na omladinu. Kod nas je osnovana 1953. godine, pod nazivom Društvo prijatelja muzike, da bi kasnije prerasla u Muzičku omladinu Jugoslavije, pa Srbije, i sve vreme finansirana od strane države. Program i aktivnosti Muzičke omladine bile su podređene kulturno-obrazovnoj funkciji, te je ona najaktivnija bila u školama. Prilagodljivim repertoarom uz obaveznu konferansu, rušena je barijera između umetnosti i slušalaca. Uklanjanjem sa državnog budžeta posle 2000. godine, MO prelazi u nesiguran status organizacija tzv. civilnog sektora, sa neizvesnim finansiranjem koje imperativno vodi ka pronalaženju sponzora, donatora i pokrovitelja.

Osnivanje malih fondova, sličnih zadužbinama ali znatno manjeg formata, vezano je i za pojedince. Tako na Fakultetu muzičke umetnosti od početka osamdesetih prošlog veka postoji Fond pijanistkinje Katarine Aćimović, njenim ličnim sredstvima osnovan posle njene smrti 1977. godine, za nagrađivanje najboljeg izvođenja Betovenove klavirske sonate na godišnjem ispitu klavira na FMU.

I mediji mogu igrati ulogu mecene u muzici. Radio i televizija su često inicijatori novih ostvarenja, kroz narudžbine i konkurse. Ovaj vid mecenstva pozitivan je za kompozitore, dirigente, orkestre, soliste, a uz njih i prepisivače nota, orkestratore i aranžere... Na primer, Muzička produkcija RTS izdržava svoje muzičke ansamble (Simfonijski orkestar, Zabavni i džez orkestar, Veliki narodni orkestar, mešoviti hor...), a muzičke redakcije redovno angažuju soliste i ansamble za svoje potrebe.[17]

Izuzetan primer medijskog muzičkog pokroviteljstva, koji omogućava publici širom sveta da besplatno uživa u vrhunskoj muzici, su direktni radijski prenosi operskih predstava iz Metropoliten opere u Njujorku. Ove sezone (2011) pokrovitelj prenosa je građevinska firma braće Tol (America's luxury home builder Toll Brothers), zajedno sa Anenberg fondacijom (The Annenberg Foundation), Vincent A. Stabile fondacijom za medije (Endowment for Broadcast Media), uz finansijsku pomoć slušalaca širom sveta. Serija direktno prenošenih subotnjih matinea operskih predstava iz Metropoliten opere, predstavlja najduže preno-

[17] V. Baronijan: *Muzika kao primenjena umetnos,* Univerzitet umetnosti u Beogradu, Beograd, 1981, str. 63.

šeni kontinuirani muzički program u istoriji radija (ova sezona, koju mogu pratiti i slušaoci Radio Beograda, je osamdeseta).[18]

3. Kako prići potencijalnim pokroviteljima

Sponzorstvo i mecenstvo opstalo je kroz vekove sve do danas, modernizovano i prilagođeno novoj eri. Današnje sponzorisanje moglo bi se definisati kao plaćanje ili neka druga usluga nekog preduzeća ili privatnog lica, jednoj kulturnoj instituciji, ili pojedinačnom umetniku, sa ciljem da se umetnost pomogne, a u isto vreme promoviše i proizvod, usluga ili ime sponzora. U suštini, to je poslovni dogovor između obe strane, a ne filantropski poklon.[19] U svakom slučaju je koristan za muzičku umetnost.

„U ova, za sve teška vremena, a posebno za kulturu, specijalno mesto u životima umetnika dobio je sponzor. Nekada je država bila generalni sponzor u kulturi, ali ta vremena su davno prošla, zajedno sa mnogim lakim i lepim stvarima koje smo uzimali za normalne. Kako sada nijedna državna institucija u kulturi ne može da funkcioniše kako treba, topla preporuka svima koji bi da sarađuju je: „Nađite sponzora". Tako se u muzici štedi na solistima, koji počinju da se dele na sposobne i nesposobne. Naravno, ne muzički i umetnički, već po umeću nalaženja nekoga ko bi finansirao koncert ili nešto drugo, i po brzini i snalažljivosti da toga (ili te) uhvate i privole na brzu predaju i brzu uplatu. „De Sponzoribus nihil nisi bene."[20]

Pojedinci ili firme odlučuju se na pokroviteljstvo iz različitih razloga: da bi poboljšali identitet kroz uticaj na ciljne grupe, da bi bili uključeni u realizaciju dobre ideje, koja može biti uspešna u budućnosti, ili da bi se uključili u projekat na polju umetnosti za koji su lično zainteresovani. Ključ u nalaženju finansijskog sponzora leži u identifikovanju razloga zbog koga bi se neko odlučio baš za određeni projekat, što dovodi do potrebe istraživanja potencijalnih donatora: šta rade, šta vole, šta su još sponzorisali, kako se odlučuju, koliki su fondovi, kako im se najbolje prilazi... Najvažnija informacija tiče se načina na koji se sponzoriše: mnoge korporacije imaju određenu proceduru, sa određenim datumima; neko sponzoriše pre nego što je projekat započeo, kao odgovor na lični pristup ili detaljan plan i program. Neka sponzorstva tiču se samo pokrivanja mogućih gubitaka; nekad se očekuje da se finansijski gubici vrate... Sve ove informacije bitne su za početni korak, a mogu se dobiti na razne načine, uključujući i „socijalnu mrežu". Lični kontakti ponekad otvaraju i vrata do kojih je nemoguće doći

[18] Sve informacije o direktnim prenosima opera iz Metropoliten opere u Njujorku na sajtu: http://www.operainfo.org

[19] P. Rot: *Sponzorisanje kulture,* Clio, Beograd, 1996, str. 122.

[20] S. Isaković: *Zubati osmeh Maksa Grafa*, Prometej, Novi Sad, 2007.

zvaničnim putem. Znati kome se obratiti je najteži aspekt „prvog koraka" u traženju sponzora ili donatora (sponzor uslovljava pomoć, donator ponekad i ne).

Vrlo je važno da se, pre nego se traži sponzorstvo od nekoga, odgovori i na pitanje – šta time dobija sponzor. I, naravno, koliko zna o onome koji konkuriše. U kontaktima sa budućim sponzorima treba biti iskren i ne obećavati ono što ne može da se ispuni. Ljudi i organizacije daju donacije iz različitih razloga (osećaj krivice, osećaj dužnosti, pritisak društva, iskrena želja da se pomogne, poreske olakšice, poznavanje i ljubav prema muzici...), a najvažniji su:

- oblikovanje pozitivnog identiteta donatora;
- povezanost sa pozitivnim idejama umetnika;
- uključenost u nešto uzbudljivo, različito od svakodnevnog.[21]

Ako su obe strane iskrene i otvorene, sponzorstvo može biti radost i za jednu i za drugu stranu, i to na duže staze. Obostrano poverenje je ključna reč.

4. Filantropija u Srbiji nekad

U duhu tradicije Srbije kao države, još u devetnaestom veku postojao je vrlo pozitivan odnos prema pokroviteljstvu, zadužbinarstvu i fondacijama različitih vrsta, što je funkcionisalo do Drugog svetskog rata. Filantropi Srbije od devetnaestog veka do sredine dvadesetog, pripadali su različitim društvenim slojevima, od kraljevske porodice do običnih zanatlija. U Arhivu Srbije postoje podaci o 490 zadužbina i fondova, sa zlatnim periodom između dva rata. Iz današnje perspektive teško je razumeti motive zadužbinara pre sto godina, ali je očigledno da ih je motivisalo rodoljublje i želja da se narodu kojem se pripada – pomogne.

Tadašnji zakoni podržavali su ovaj vid aktivnosti. Na primer, Srbija je kao država svoj prvi Zakon o udruženjima građana donela 1. aprila 1881. godine. Zanimljivo je da je Srbija 1896. godine donela zakon koji je tadašnjim „nevladinim" organizacijama omogućavao da obavljaju neke profitne delatnosti i da sredstva koja na taj način ostvare ulažu ponovo u osnovnu delatnost, u rad svoje organizacije, a ne da ih dele među svojim osnivačima. To su bila neka vrlo napredna rešenja za Evropu tog vremena.

Bogati ljudi su ostavljali svoja sredstva za opštu dobrobit, opštu korist. Zanimljiv je podatak da su neke od tih fondacija bile zaista velike i da su iznosi sredstava koji su se iz tih fondacija davali bili visoki, tako da su prevazilazili i neke nama mnogo poznatije svetske fondacije. Najčešće se darovalo srpskoj kulturi, Akademiji nauka i Univerzitetu, sa veoma savremenom idejom o važnosti znanja, kulture i umetnosti za opstanak i razvoj zajednice. U Arhivu Srbije čuva se građa o 408 zadužbina. Iz ovog kratkog pregleda znamo da je Univerzitet u

[21] L. Abramson: „Talking Business", *Classical Music Magazine*, UK, mart-april 2004, str. 12-18.

Beogradu imao 82 zadužbinara, SANU 65, Matica srpska više od 80, Srpska pravoslavna crkva 32 zadužbinara, a predratni „Privrednik" 94. Ovome bi se mogao pridodati još i broj od 76 darodavaca Univerzitetu u Beogradu do 1939. godine.

Svoje zlatno doba zadužbinarstvo u Beogradu doživljava u periodu od 1918. do 1941. godine, kada je formirano nekoliko velikih zadužbina kao što su Zadužbina Nikole Spasića, Alekse Krsmanovića, Miše Anastasijevića („srpski Rotšild"), Luke Ćelovića Trebinjca, Vlajka Kalenića, Ilije Milosavljevića Kolarca, Nikole Čupića, Sime Andrejevića Igumanova, Perside Milenković i drugih. Naučnik Mihajlo Pupin (1854–1935) je 1914. godine osnovao „Fond Pijade Aleksić Pupin", odakle su svake godine nagrađivani učenici koji su se isticali u književnosti, istoriji i „guslarstvu sa pesmama koje je prikupio Vuk Stefanović Karadžić". Jovan Jovanović iz Smedereva testamentom je odredio 1908. godine osnivanje „Jovanijanuma" – zadužbine koja će „služiti napretku nauke i umetnosti".

Zakon o zadužbinama iz 1896. godine je zamenjen novim1912, dok je 1925. doneta Uredba o upravi imovinom zadužbina i vršenju prava nadzora nad zadužbinskim upravama. Srpski pokrovitelji ostavljali su velika bogatstva u evropskim razmerama. Na primer, Zadužbina Nikole Spasića, koji je inače bio poznat kao srpski Nobel, 1939. godine, neposredno pred II svetski rat, imala je za tri posto veći kapital od Nobelove. Poznato je da je iznos Kolarčeve književne nagrade 1940. godine bio po iznosu potpuno jednak Nobelovoj književnoj nagradi koja je dodeljena te godine. U današnjoj zgradi Kolarčeve zadužbine, podignutoj 1932. godine, nalazi se i danas velika dvorana, centralna koncertna sala Beograda, čime je Kolarac zadužio beogradsku muzičku scenu. Miša Anastasijević, poznatiji kao Kapetan Miša, ostavio je Beogradskom univerzitetu sredstva koja su taj univerzitet tada učinila trećim na listi najbogatijih univerziteta u Evropi. Pri tome, zadužbinari su uglavnom živeli skromno i povučeno, što je potpuni kontrast sa bogatašima današnjice.

5. Filantropija u Srbiji danas – primer „Madlenijanuma"

Good art is good business.
Moto kompanije „Filip Moris"

Vukova zadužbina osnovana je 1987. godine, povodom obeležavanja dvesta godina od rođenja Vuka Karadžića, sa ciljem podsticanja razvoja naše kulture u duhu vukovskih tradicija. Sporazum o osnivanju potpisali su: Srpska akademija nauka i umetnosti, Skupština Srbije, univerziteti u Beogradu, Novom Sadu, Prištini, Kragujevcu i Nišu, Matica srpska, Matica Srba i iseljenika Srbije, Kulturno-prosvetna zajednica Srbije, Skupština opštine Loznica, IP „Prosveta" u Beogradu i Udruženje književnika Srbije. Do sada su Zadužbini pristupili 5500 pojedinaca i 427 pravna subjekta. Vukova zadužbina je samostalna narodna ustanova, bez redovnih

izvora prihoda. Suosnivači, zadužbinari, dobrotvori i darodavci svojim donacijama omogućavaju rad Zadužbine, u kome nema mesta za umetničku muziku.

Karić fondaciju osnovala je porodica Karić u Peći 1979. godine, kao prvu privatnu fondaciju u našoj zemlji posle Drugog svetskog rata, a registrovana je 1992. godine, kada je zakon to omogućio. Ogranak Karić fondacije u Londonu, osnovan 1998. godine radi afirmisanja srpske kulture i umetnosti, izvesno vreme bio je pokrovitelj festivala klavira, sa delima srpskih kompozitora, koje je odabirala pijanistkinja Marina Milić Apostolović.

Fondacija Hemofarm koncerna osnovana je 4. marta 1993. godine, radi pomaganja, podsticanja i nagrađivanja pojedinaca i institucija koje se bave istraživanjem i naučnim radom, umetničkim radom, dajući svoj doprinos kulturi i obrazovanju, kao i ostvarivanju društveno korisnih i humanitarnih ciljeva. Osnivački kapital Fondacije na dan osnivanja iznosio je deset milijardi dinara! Nekoliko godina kasnije, Fondacija Hemofarm kupila je rodnu kuću Dositeja Obradovića u Čakovu kod Temišvara, da bi 17. septembra 2004. godine u Vršcu osnovala Zadužbinu „Dositej Obradović", sa kancelarijom u Beogradu. Osim Dositejeve rodne kuće u koju je investirala, i u kojoj je 21. decembra 2007. godine otvoren Dositejev muzej, Fondacija Hemofarm ne finansira na regularnim osnovama Zadužbinu „Dositej Obradović" koju je osnovala. Očekuje se da ova institucija posluje profitabilno, da bi mogla obavljati svoju neprofitnu misiju, što veoma otežava njenu osnovnu, kulturnu ulogu u društvu.

Prva ideja o osnivanju **Mokranjčeve zadužbine** pojavila se u javnosti 9. januara 2001. godine u Negotinu, prilikom proslave 145. rođendana najvećeg srpskog kompozitora Stevana Stojanovića Mokranjca (1856–1914). Svečano proglašenje Zadužbine obavljeno je u Mokranjčevoj rodnoj kući u Negotinu 9. januara 2006. godine, tačno na 150. rođendan Stevana Stojanovića Mokranjca. Osnivači su muzičke institucije Srbije, a ciljevi: trajno obeležavanje imena i dela Stevana Stojanovića Mokranjca i podsticanje razvoja naše muzičke kulture u duhu Mokranjčeve tradicije. Pokrovitelji su, među pravnim licima, Telekom Srbija, Opština Stari grad Beograd, BAS – Autobuska stanica Beograd, Muzikološki institut SANU, JKP „Gradske pijace" Beograd, Opština Novi Beograd, Muzička omladina Srbije, Udruženje kompozitora Srbije, Zavod za intelektualnu svojinu Republike Srbije, a od pojedinaca akademik, kompozitor Dejan Despić, kompozitor Rajko Maksimović, Đorđe Lazarević, Danica Petrović iz Muzikološkog instituta SANU. Za sada Mokranjčeva zadužbina funkcioniše sporadično, ne pokazujući neki veći interes za delovanje po svom osnivačkom planu.

5.1 Nomen est omen[22]

Svet biznisa i svet umetnosti se ne razlikuju. Oba se oslanjaju na maštu pojedinca. Oba se bore za inovacije i savršenstvo. Oba potvrđuju naš smisao, uzdižu, poboljšavaju i obogaćuju naše živote. Kao negdašnji „Jovanijanum" koga je osnovao Jovan Jovanović 1908. godine, i opera i teatar „Madlenijanum" nose ime svog osnivača, vlasnika i unikatnog pokrovitelja, Madlene Cepter, sledeći primere srpske filantropije, ali i svetske, gde veliki novac sponzoriše i veliku umetnost. Na primer, jedna od najbogatijih porodica u Mičigenu, Betsi i Dik De Vos su, 2010. godine, donirali 22,5 miliona dolara Kenedi centru izvođačkih umetnosti (Kennedy Center for the Performing Arts) u Vašingtonu, za osnivanje institucije koja će se baviti menadžmentom u umetnosti (DeVos Institute of Arts Management): 2,5 miliona dolara predviđeno je da pomogne novoosnovani institut u prvih pet godina, a sa 20 miliona dolara osniva se legat. Aktivnost instituta De Vos je u prvih godinu dana dostigla zavidni nivo.[23]

Prateći svetske primere pokroviteljstva u muzičkoj umetnosti Madlenijanum opera i pozorište osnovani su u Zemunu 1998. godine, pod imenom svog patrona, kao prva privatna opera u ovom delu Evrope. Osnivač i jedini pokrovitelj je gospođa Madlena Cepter, čija ulaganja u srpsku kulturu i umetnost do sada iznose više od trideset miliona evra, predstavljajući najveću ličnu donaciju u ovom domenu kod nas i u regionu. Kao deo korporativnog imidža, umetnički projekat Madlenijanuma prati standarde Cepter korporacije (Zepter International corporation), koja deluje u više od četrdeset zemalja i na četiri kontinenta. Za filantropski doprinos srpskoj kulturi, Ministarstvo kulture Srbije dodelilo je, u januaru 2011, Madleni Cepter nagradu „Zlatni venac", koja će se od ove godine dodeljivati pojedincima i kompanijama za pomoć i doprinos razvoju srpske kulture kroz mecenstvo i donatorstvo, otvarajući time put ka boljoj saradnji kulture i umetnosti i sveta korporativnog kapitala.

Društvo prijatelja Opere i Teatra Madlenijanum je klub građana, ljubitelja opere i muzičkog pozorišta, koje istorijski predstavlja kamen temeljac, osnovu iz koje je izraslo muzičko pozorište Madlenijanum u Zemunu. Fondacija Cepter u najvećoj meri finansira pozorište Madlenijanum, čiji je godišnji budžet oko dva miliona evra, pa je normalno da korporativno strateško razmišljanje deluje i u svetu umetnosti Madlenijanuma. Ulaganje u muzičku umetnost mora se vratiti kroz različite oblike beneficija za pokrovitelja, od poboljšanja imidža Cepter korporacije u svetu i kod nas, slike društveno odgovornog ponašanja koje ovakvo pokroviteljstvo šalje u svet, do uticaja na muzičko-scenska događanja u Beogradu. Samim tim korporativna strategija se primenjuje i u funkcionisanju opere.

Osim zgrade pozorišta i opere u Zemunu u čije renoviranje i obnovu je uloženo dosta sredstava, ulaže se i u budućnost (stipendiranje mladih talenata

[22] Lat.: *Ime je sudbina*.

[23] Više o DeVos institutu na sajtu: http://www.kennedy-center.org/education/artsmanagement/

i pokroviteljstvo kulturnih projekata – više od 300 stipendista podržano je sa 550.000 evra): misleći na razvoj opere Madlenijanum, prošle godine je osnovan Klub mladih pevača kuće, koji će se pripremati sa primadonom Biserkom Cvejić za svoje buduće nastupe na operskoj sceni. Strateški promišljen je i izbor novog predsednika Upravnog odbora Madlenijanuma, muzikologa dr Branke Radović, dugogodišnjeg beogradskog muzičkog kritičara i jedinog muzičkog kritičara lista „Politika". Bazirajući operski repertoar na orkestru koji nije trajno zaposlen u operi Madlenijanum, strateški je važno postavljanje stalnog dirigenta, Vesne Šouc, što osigurava kontinuitet u kvalitetu muzičke realizacije operskih i baletskih predstava. Ulažući u savremenu muziku, Madlenijanum pokazuje osećanje za vreme u kome se nalazi, ali i shvatanje investiranja u budućnost. Porudžbina Madlenijanuma, opera „Mandragola" našeg savremenog kompozitora Ivana Jevtića, imala je uspešnu premijeru prošle godine, dok su savremene režije opera „Travijata" (Jurij Aleksandrov) i *sajber-opere* „Madam Baterflaj"[24] (Dejan Miladinović) u opersku salu privukle mladu publiku, kao i mjuzikl „Les Miserables". Osvajajući mladu publiku, Madlenijanum pokazuje korporativno strateško razmišljanje koje je ponekad strano svetu klasične muzike. Kao jedina opera u Srbiji koja je članica svetske operske mreže RESEO, Madlenijanum se uključuje u svetska operska zbivanja i radi na svojoj budućnosti. RESEO obuhvata približno sedamdeset operskih kuća širom sveta, koje se organizovano bave propagandom opere kod mladih, stvarajući tako novu publiku na sveobuhvatnom planu. Repertoar Madlenijanuma se prilagođava novim vremenima, postajući scena aktuelnih zbivanja u umetničkoj muzici Srbije.

Osim na polju klasične muzike i opere, Madlena Cepter je pokrovitelj i drugih umetničkih aktivnosti. Tu je prva privatna aukcijska kuća „Madl Art", koja svoje aukcije održava u zgradi Madlenijanuma u Zemunu, kao i prvi posleratni privatni muzej u Knez Mihailovoj ulici, gde je izložena kolekcija više od 350 dela savremene srpske umetnosti Do otvaranja sredinom 2010. godine, u muzej je uloženo više od tri miliona evra. U svetu pisane reči korporacija Cepter ima izdavačku kuću (Zepter Book World), pokrovitelj je nagrade „Žensko pero" i „Dobričin prsten". Madlena Cepter je osnivač i počasni predsednik dve nagrade u oblasti književnosti i likovnih umetnosti na evropskom, odnosno svetskom nivou – *Prix Littéraire Européen Madeleine Zepter* i *Zepter International Design Award – Artzept*.

[24] Pučinijeva opera „Madam Baterflaj", u maštovitoj režiji Dejana Miladinovića, počinje kao video igrica, u kojoj dva lika, smušeni klinac i neuredna domaćica, biraju na internetu svako svog junaka: ona lepoticu, egzotičnu Madam Baterflaj, on zgodnog i u uniformu utegnutog poručnika Pinkertona, i sajber igrica-opera počinje. Video-bim u pozadini scene dopunjava vrlo svedenu scenografiju.

6. Zaključak

Da li će umetnost uvek biti u senci i službi imena patrona, kao dobar biznis?

Pokroviteljstvo/patronat, mecenstvo, sponzorstvo, donatorstvo stari su koliko i civilizacija. Uvek je umetnik zavisio od finansijske podrške, pogotovu u efemernoj muzičkoj umetnosti, koja podleže vremenskim kriterijumima *ovde* i *sad*, koja prohuji i nestane. U sadašnjem ekonomski i geopolitički kriznom vremenu, obnavlja se interes za kulturu i umetnost kao sredstvo spasenja, nalaženja izgubljenog identiteta, spremišta smisla. Spoznaja uloge muzike u kompleksnom svetu, efemernost i transcedentalnost muzičke umetnosti, dobija na važnosti u teškim vremenima. Ko želi da utiče na svet oko sebe, da ga ispravlja i poboljšava, mora da se angažuje, mora da ponudi društvu ono što ima lekovito dejstvo. Po mišljenju sociologa, bez obzira na to kojem taboru pripadaju socijalne grupe, ništa ne može da doprinese vitalnosti i zdravlju jednog društva kao intenziviranje kulturnih i umetničkih aktivnosti.

Pokrovitelji su danas dragoceniji nego ikad, saradnja sa svetom biznisa je prerogativ. Svi primeri pokazuju da su savremene forme individualne i korporativne filantropije – fondacije, zadužbine i druge filantropske organizacije neophodne za nesmetano odvijanje vrhunske muzičko-scenske umetnosti. Ono što je potrebno je veće razumevanje između ove dve strane, dijalog konstruktivno sukobljenih strana u cilju postizanja ravnoteže između finansijskog i umetničkog plana. Odnos sa poslovnim sektorom, kao značajnim potencijalnim domaćim izvorom finansiranja, i dalje je samo sporadičan, samo pojedini umetnici, za neke kraće akcije uspevaju da ostvare takve relacije. Nekog pravog, trajnijeg odnosa nema, gde bi poslovni sektor prepoznavao svoj interes da podrži razvoj umetničkog sektora. Zašto? Zato što je tu opet ključna karika država, koja bi trebalo da određenim poreskim olakšicama i nekim drugim finansijskim pogodnostima stimuliše ljude iz tog sveta. Sistem umetničkih vrednosti može da im se približi, ali ne može da utiče na ulaganje sredstava, ukoliko ne prepoznaju svoj interes jači od samo društveno-vrednosnog. Tada bi umetnost zaista postala most između privrede i društva, pritom zadržavajući svoj transcedentni karakter, ne podležući svojinskoj korporativnoj filozofiji, u kojoj je umetnost samo vid proširenog marketinga, ime kojim se korporacija može podičiti, ništa više od unosne investicije.

Stvaranje prihvatljivog modernog okvira (društvenog, ekonomskog, političkog) bio bi dobar početak, s obzirom na brojne potrebe u različitim oblastima društvenog života, kulturi i umetnosti. Primenom novih zakonodavnih okvira,[25] podsticanjem individualne i korporativne filantropije kroz sistem poreske politike (kod nas se još uvek donatorstvo u kulturi oporezuju kao dobitak!), negovanjem

[25] Tekst Zakona o zadužbinama i fondacijama objavljen je na veb-sajtu Ministarstva kulture Srbije: http://www.kultura.gov.rs/?jez=sc&p=56

znanja o društveno odgovornom ponašanju u prošlosti, afirmisanjem fondova i fondacija lokalnih zajednica, uz korišćenje pozitivnih iskustava iz prakse drugih zemalja u tranziciji, moglo bi se sasvim konstruktivno delovati na afirmisanju ovog oblika društveno poželjnog modela ponašanja, u kome će muzika i umetnost biti prozor koji omogućuje čoveku da postane svestan svojih viših sposobnosti.

Literatura

- Adižes, I.: *Menadžment za kulturu*, Adižes menadžment konsalting, Novi Sad, 2002.
- Aleksić,M.: *Zadužbine kulture Srbije i javnost*, Čigoja, Beograd, 2010.
- Bah, A. M.: *Mala hronika Ane Magdalene Bah*, Glas, Banja Luka, 1989.
- Garber, M.: *Patronizing the Arts*, Princeton University Press, Princeton, 2008.
- Gordić, G.: *Zadužbina i zadužbinarstvo u tradiciji srpskog naroda*, Srpski poslovni klub Privrednik, Beograd, 2010.
- Isaković, S.: *Menadžment muzičke umetnosti*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.
- Isaković, S.: *Zubati osmeh Maksa Grafa*, Prometej, Novi Sad, 2007.
- Leichtentritt, H.: *Betovenova pisma*, Svjetlost, Sarajevo, 1955.
- Martorella, R.: *Art and Business: An International Perspective on Sponsorship*, Praeger Publishers, Westport, 1996.
- Masterman, G.: *Sponsorship: For a return on investment,* Elsevier, Oxford, 2007.
- McGinness, R.: *Sponsorship: The Fine Art of Corporate Sponsorship/the Corporate Sponsorship of Fine Art,* Anthem Press, New York, 2003.
- McGuire, C. E.: *Music and Victorian Philanthropy*, Cambridge University Press, New York, 2009.
- Mocart, V. A.: *Pisma ocu*, Glas, Banja Luka, 1990.
- Nikolajević, S.: *Muzika kao događaj*, Clio, Beograd, 1994.
- Rot, P.: *Sponzorisanje kulture*, Clio, Beograd, 1996.
- Snowball, J. D.: *Measuring the Value of Culture: Methods and Examples in Cultural Economics,* Springer, 2007.
- Thayer, A. W. et al., *Thayer's Life of Beethoven*, Princeton University Press,1991.
- Vartkes, B.: *Muzika kao primenjena umetnost*, Univerzitet umetnosti u Beogradu, Beograd, 2008.

Rad primljen: 25. februara 2011.
Odobren za štampu: 10. marta 2011.

Scientific review paper

Assistant Professor Smiljka Lj. Isaković, PhD
Graduate School of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade

SPONZORSHIP IN THE MUSIC ARTS - SOCIAL RESPONSIBILITY OR A PROFITABLE INVESTMENT

Summary

The interest and respect for cultural and artistic values is growing in the world. Today, as in the past, the artists need economic base, support from sponsors, being they individuals, corporations, non-profit foundations or state institutions. Supporting artists is a serious task, which acquires time and money. Investing in culture and arts assumes providing assets, physical and human resources for artists and cultural institutions, with an aim to improve in return the image of culturally engaged firm. One, who wants to influence the world, has to offer to the society something that has healing and positive impact and that could be said for culture and arts that contribute to vitality and mental health of the society, sense of identity and finding the meaning of life in turbulent times. Following Serbian and world preceding examples, Madelna Cepter, founder and owner of Madlenianum Opera House and Theatre in Zemun, has made such contribution by founding institutions and funds, making numerous undertakings in the culture in which she invested large amounts of money. A the beginning of 32011, Madlena Cepter has become the first laureate of "Golden Wreath" award, rewarded by The Ministry for Culture of The Republic of Serbia for the contribution to Serbian cultural development through sponsorships and donations.

Key words: *sponsorship, music arts, corporative policy, investments, socially responsible behaviour*

JEL classification: Z11, H81

Originalni naučni rad UDK 37.068:304 ; 061.2:005.966.2

Dr Ljiljana Manić, docent*
Fakultet za kulturu i medije, Megatrend univerzitet, Beograd
Dr Marija Aleksić, docent
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Mirjana Tankosić, doktorand
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

PODSTICANJE VOLONTERSKOG RADA KAO OPŠTI DRUŠTVENI INTERES

Sažetak: *Promenama u društvu i razvojem neprofitnog sektora, volonterstvo izrasta u novi sociokulturni i ekonomski fenomen i postaje bitno obeležje modernog društva. Volonterski rad, spremnost pojedinca da uloži svoje vreme i energiju, ali bez naknade, bez očekivane koristi ili lične dobiti od pružene pomoći, unutrašnja je potreba mnogih ljudi, ali to je i veliki ekonomski potencijal koji u Srbiji nije dovoljno iskorišćen. Volonter nije samo dobročinitelj već i lice koje poseduje određeno znanje i iskustvo, a svojim radom doprinosi dobrobiti pojedinaca i/ili društva u celini. U radu su analizirani motivi koji navode pojedinca da postane volonter i sredstva kojima se podstiče njihov entuzijazam.*

Ključne reči: *volonterstvo, neprofitni sektor, motivi dobrovoljnog rada, društvo*
JEL klasifikacija: Z13, J28

Sve što je neophodno da snage zla osvoje svet,
jeste da dobri ljudi ne čine ništa.
Edmund Berk

1. Uvod

U svakom vremenu, pa i u doba vladavine sebičnih interesa i sveopšte opčinjenosti profitom, postoje ljudi, društvene grupe i organizacije čiji način mišljenja i ponašanja proizlazi iz obzira prema drugima, iz ljubavi prema osobama koje nisu u srodničkoj bliskosti, iz razumevanja prema ljudima uopšte. Nepristrasna briga za dobro drugoga, bez obzira na to da li je urođena ili je rezultat naučenog ponašanja, u mnogim društvima posmatra se kao temelj moralnih vrednosti, čak i kao etički cilj po sebi.

* E-mail: ljmanic@megatrend.edu.rs

Osposobljavanja ljudi, posebno mladih, da sagledavaju svet iz perspektive potreba drugih, predmet je izučavanja niza društvenih nauka – pre svega psihologije, antropologije, sociologije, ekonomije i političke filozofije. U svima od njih pitanje poverenja pojavljuje se kao stalna podtema. Norme dobrotoljublja se u izvesnoj meri razlikuju od jednog do drugog društva; ipak, kako primećuje Lazarus,[1] ovakvo ponašanje posmatra se kao veća vrednost tamo gde ne postoji borba oko resursa ili gde surova prirodna sredina zahteva saradnju. Autori poput Hobsa, Bentama i Mila, pak, smatraju da su načela čovečnosti i življenja za druge neophodan socijalni regulator bez kojeg ne bi bio moguć zajednički život.

U društvenim istraživanjima, kao i u poreskom sistemu niza država, uključujući i našu, ova vrsta organizacija naziva se neprofitnim sektorom. Za razliku od ostalih organizacija u privatnom vlasništvu, ove su profitno nedistributivne, samoupravljačke i dobrovoljne; njihov zadatak nije da ostvare profit za vlasnike ili direktore, što znači da eventualni višak prihoda nad rashodima mora biti potrošen na ostvarivanje misije zbog koje su osnovane.

Neprofitni sektor čini veliki broj raznorodnih organizacija. One se međusobno razlikuju po misiji zbog koje su osnovane, aktivnostima koje sprovode, broju volontera koje okupljaju, sredstvima kojim raspolažu, samoj formi u kojoj deluju i čitavom nizu kriterijuma. Oslanjajući se na karakteristike koje su zajedničke svim organizacijama u neprofitnom sektoru, možemo ga definisati na sledeći način: *Neprofitni sektor čine organizacije osnovane radi opšteg i/ili zajedničkog interesa koje se u svom funkcionisanju prevashodno oslanjaju na dobrovoljni rad, priloge, socijalni kapital i volonterski duh pojedinaca i grupa.*

Razvojem neprofitnog sektora i ubrzanjem društvenih promena u svetu znatno se menja i proširuje uloga volonterstva, te jedna stara pojava (udruživanje građana, razni oblici dobrovoljnog rada, samopomoći i solidarnosti) izrasta u novi sociokulturni i ekonomski fenomen koji danas obeležava i najmodernije organizovana društva.

Svest o drugačijim tipovima volontera i njihovim motivima ima veliki značaj u pronalaženju načina spajanja volontera sa pravim prilikama i situacijama koje iziskuju solidarnu pomoć. Pre nego što neko počne da razmišlja o volontiranju, moraju mu se obezbediti uslovi za to. Menadžeri u neprofitnim organizacijama i ostali profesionalci koji koriste dobrovoljni rad moraju razumeti motivaciju, odrediti aktivnosti i regrutovati volontere.

Iako je volonterstvo prirodna potreba velikog broja ljudi, nedostaje aktivna uloga države i društva u celini, kako bi se postojeća zainteresovanost građana da svojim radom pomognu usmerila tamo gde je pomoć najpotrebnija.

[1] Dž. Lazarus: „Altruizam i saradnja“, A. Kuper i Dž. Kuper (ur.), *Enciklopedija društvenih nauka*, I, Službeni glasnik, Beograd, 2009, str. 24.

2. Terminološka razjašnjenja i pojmovna određenja

Sam pojam dobrovoljnog rada nije lako ukratko definisati, a termin *volonterstvo* potiče od latinske reči *voluntas,* što znači – voljan, sklon. U tom smislu, *voluntarius* je dobrovoljac, onaj koji što dobrovoljno čini, a volonterske su one aktivnosti kojima se ljudi bave po sopstvenoj volji, spontano ili delujući kroz institucije i humanitarne organizacije, ali uvek bez materijalne naknade. Volonterstvo treba jasno razlikovati od termina *voluntarizam*, koji u osnovi takođe sadrži latinsku reč *voluntarius*. U političkim naukama i sociologiji pod voluntarizmom se podrazumeva samovoljno, autoritarno pa čak i diktatorsko istupanje i delovanje, koje ne uvažava postojeće zakone i društvene norme.

U Vujaklijinom „Rečniku stranih reči i izraza" *volonter* (franc. *voluntaire*, lat. *voluntarius*) je onaj koji služi dobrovoljno i besplatno, dobrovoljac.[2]

Prema „Velikom rečniku stranih reči i izraza" I. Klajna i M. Šipke, *volonter* je takođe „osoba koja dobrovoljno i besplatno, bez naknade, radi neki posao, dobrovoljac".[3] *Volonterstvo* je, na istoj strani, određeno kao „dobrovoljni, besplatni rad u nekoj oblasti".

Indikativno je da Prosvetina „Mala enciklopedija" (1986) ne sadrži pojmove *volonter* i *volonterstvo*, a „Enciklopedija srpskog naroda", u izdanju Zavoda za udžbenike,[4] pod pojmom *dobrovoljac* pominje samo borce još od vremena austrougarsko-turskih ratova, koji su iz drugih zemalja, bez obzira na to da li su Srbi ili ne, a koji se bore u sastavu srpske vojske ili u samostalnim odredima.

U rečnicima stranih reči, kao i u enciklopedijama društvenih nauka, za slična ponašanja koristi se i termin *altruizam*, skovan prema italijanskoj reči *altrui* u značenju – drugi, tuđ; Francuzi imaju za isto značenje izraz *autrui*, a stari Latini govorili su *alter.* U rečniku Klajna i Šipke,[5] altruizam se određuje kao „spremnost da se pomogne drugome, požvrtvovanost, nesebičnost". Ogist Kont je u altruizmu video moral budućnosti; kao jedina moralna pobuda trebalo bi, po njemu, da važi dobro drugih. Isti filozof imao je zahtev *vivre pour autrui* („živeti za drugoga"), koji navode Kirhner i Mihaelis u svom „Rečniku filozofskih pojmova".[6]

Volonterstvo je zasnovano na idejama samopomoći, uzajamne pomoći i dobročinstva, a danas se najčešće sprovodi u verskim, humanitarnim, socijalnim i nevladinim organizacijama.

Volonterski rad je duboka unutrašnja potreba većine ljudi jer on afirmiše najplemenitije osobine čoveka. Suštinu ovog rada čini želja, spremnost pojedinca na odricanje kada treba da pomogne drugome koji je u nevolji, ali bez naknade,

[2] M. Vujaklija: *Rečnik stranih reči i izraza,* Prosveta, Beograd, 1970, str. 160.

[3] I. Klajn, M. Šipka: *Veliki rečnik stranih reči i izraza,* Prometej, Novi Sad, 2006, str. 266.

[4] *Enciklopedija srpskog naroda*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2008, str. 295.

[5] I. Klajn, M. Šipka, op. cit., str. 100.

[6] E. Kirhner, K. Mihaelis: *Rečnik filozofskih pojmova,* BIGZ publishing, Beograd, 2004, str. 22.

bez očekivanja koristi ili lične dobiti od pružene pomoći. Istovremeno, to je i veliki ekonomski potencijal, koji u našoj zemlji nije dovoljno iskorišćen.

3. Volonterstvo kroz vekove

Razvoj volonterstva blisko je povezan sa razvojem religijskih organizacija. Jevrejsko učenje promovisalo je gledište da siromašni imaju prava, a bogati obaveze. „Na trima stvarima svet stoji: na Nauku (u talmudskoj književnosti se pod ovim pojmom misli na Petoknjižje, Toru), službi, i na vršenju milosrdnih dela" (Knjiga proroka Isaije).

Rano hrišćanstvo je uspostavljalo fondove za pomoć udovicama, siročićima, bolesnima, nemoćnima, osobama sa invaliditetom i zatvorenicima, a Sveto pismo puno je primera u kojima se veliča pomoć bližnjem.

Prema Kuranu, muslimanskoj svetoj knjizi, postoje tri kategorije obaveza: prva i najvažnija čovekova obaveza je obaveza prema svojoj porodici; druga je obaveza prema Bogu i obavljanju religioznih obreda i bogosluženja po pravilima islama; treća obaveza je milosrđe, uključujući i dobrovoljni, društveno korisni rad.

Prvi volonterski kampovi u Evropi organizovani su još početkom XX veka, tačnije, po završetku Prvog svetskog rata. Tada su se mladi ljudi iz Nemačke, Francuske i okolnih zemalja okupljali da bi obnovili ratom razrušena mesta, kuće i objekte. Volonterski kampovi kakvi se danas organizuju u Evropi nisu se mnogo promenili od tih prvobitnih. Cilj je ostao isti – volonteri pomažu lokalnim zajednicama u rešavanju nekog određenog problema, a zauzvrat imaju na raspolaganju besplatan smeštaj i hranu. Okupljaju se mladi iz različitih zemalja, zajedno rade, žive, razmenjuju saznanja i stiču nova. Zauzvrat osvajaju nove veštine, stiču poznanstva, iskustva i osećaj da zbog nečega vrede.

Američki filantrop Robert Pejton smatra da je volonterstvo u savremenom društvu korektiv za kulturu individualizma i sveopštu komercijalizaciju društva, te da se time kompenzuje individualistička filozofija.[7]

Prvi oblici dobrovoljnog rada u Srbiji vezuju se za tradicionalne oblike solidarnosti, posebno u seoskim zajednicama. Jedna od najpoznatijih je *moba*. Prema „Rečniku srpskoga jezika" Matice srpske, moba je narodni običaj u kojem susedi, pretežno mladi ljudi, dobrovoljnim radom pomažu drugim susedima (obično onima sa velikim imanjem) u blagovremenom obavljanju nekih poslova – žetva, kupljenje šljiva, izgradnja kuće.[8]

Omladinski volonterski kampovi (omladinske radne akcije) bile su vrlo čest oblik dobrovoljnog rada mladih posle Drugog svetskog rata u Jugoslaviji. Počeci radnih akcija vezuju se za period Narodnooslobodilačke borbe.

[7] R. Payton: *The Philanthropic Tradition in America, University Center on Philantropy*, Indiana, 1996, str. 151.

[8] *Rečnik srpskoga jezika*, Matica srpska, Novi Sad, 2007, str. 723.

Prvom većom organizovanom radnom akcijom smatra se odlazak omladinske radne grupe (od oko 150 mladića i devojaka) iz tek oslobođenog Užica prema Višegradu i Dobrunu na berbu kukuruza. Omladinske radne brigade, radne čete i brojne grupe u svim krajevima Jugoslavije dale su tokom rata 35 miliona radnih dana.

Posle Drugog svetskog rata, u tek oslobođenoj Jugoslaviji, omladinske radne akcije (ORA) proširuju se na izgradnju ratom uništene zemlje. Tako u periodu do 1952. godine nastaju velike savezne akcije, u kojima mladi rade na gradilištima od opšteg društvenog interesa, gradeći pruge, puteve, fabrike, pa i čitave gradove (Novi Beograd).

U periodu između 1953. i 1958. godine bilo je približno 20.000 uglavnom lokalnih omladinskih gradilišta na kojima su dobrovoljci gradili objekte značajne za razvoj nekog grada ili kraja.

Omladinske radne akcije nisu bile samo mesto gde su mladi ljudi obavljali teške fizičke poslove bez naknade. Nakon završetka smene oni su se bavili sportskim, kulturnim, i kako se tada govorilo, „idejno-političkim" aktivnostima. Mnogi su se sa akcija vraćali sa diplomama kurseva (kozmetike, daktilografije, elektrozavarivanja, fotografije i sl.), položenim vozačkim ispitom ili ispitom za sportskog sudiju. Na taj način osposobljavali su se za svoje buduće plaćeno zanimanje, a boravak na nekoj od ORA predstavljao je vrlo značajnu stavku u radnoj biografiji.

Iako se o omladinskim radnim akcijama danas govori pretežno kao o mestima za širenje idejno-političkog uticaja na mlade, ne sme se zanemariti činjenica da tako masovan odziv dobrovoljaca nije ponovljen u kasnijoj istoriji naše zemlje, iako je za to bilo razloga.

4. Motivi dobrovoljnog rada u opštem interesu

„Jačanje volonterskog duha kao društveni interes" ostaje apstraktna fraza ukoliko sve više pojedinaca ne postanu motivisani da se odreknu svog vremena i energije, da se obavežu i da dostignu veštine potrebne za pružanje usluge. Uspešno volonterstvo će doći samo ako se volonteri osećaju dovoljno motivisanim.

Motivi dobrovoljnog rada mogu biti različiti i oni prevashodno zavise od osobina ličnosti, ali ne mogu se zanemariti ni dejstva drugih činilaca, kao što su pol (žene više inkliniraju humanitarnom radu), uzrast (stariji su privrženiji dobrovoljnom radu nego mlađi), zanimanje, porodična sredina, socijalni status, materijalna sigurnost, i drugo.

Motivisanost ljudi da pomažu onima kojima je pomoć potrebna ima različite oblike, ali je prisutna u svim sredinama i na svim nivoima.

Dobrobit drugoga je osnovni motiv koji pokreće volontera. Postoje, naravno, i drugi motivi koji utiču na spremnost volontera da se angažuju, na primer:

- želja za sticanjem novih znanja i veština;
- osećaj da nešto duguju zajednici, pa taj dug vraćaju ulažući svoje vreme i znanje;
- potreba da se korisno provede slobodno vreme;
- obezbeđivanje društvenih kontakta;
- društveni prestiž;
- popunjavanje praznine u životu neke osobe koja više nema poslovnih ili porodičnih obaveza (ovo je motiv kojim se rukovode uglavnom starije osobe).

Stariji sugrađani su obično odlični volonteri u mnogim organizacijama. Prema Vilkoksu, oni imaju dosta slobodnog vremena, često su u potrazi za nekom akcijom i mogu da se oslone na svoje dugogodišnje iskustvo u mnogim oblastima rada.[9]

Prema teoriji A. Maslova, motivacija za volonterski rad proističe iz potreba za kontaktima sa drugim ljudima da bi se prevazišlo osećanje usamljenosti i pronašlo svoje mesto u grupi. Volonteri zadovoljavaju potrebu za pripadanjem grupi sa čijim vrednostima i ciljevima volonter može potpuno da se poistoveti, potrebu za ličnim identitetom, za samopoštovanjem i samoaktualizacijom.

Potreba volontera da svojim radom doprinesu dobrobiti pojedinca ili društva u celini nije urođena i ne postoji kao osnovna potreba (kao, na primer, potreba za hranom, grejanjem, odećom), pa se takve potrebe moraju razvijati, podsticati i stvarati kroz obrazovanje i vaspitanje.

Razumevanje i podržavanje motivacije svakog volontera, obezbeđivanje aktivnosti i regrutovanje volontera, kao i analiza motiva organizacije koja ih angažuju, uslov su da se iskoristi dodatna radna snaga u mnogim oblastima, a dobrovoljni rad postane faktor razvoja.

Istraživanje o motivaciji volontera trebalo bi da odgovori na pitanja:

1) Koji su ključni momenti u individualnoj odluci pojedinca – da volontira ili da to izbegne, da stavi bitan deo svog vremena i energije na raspolaganje ili samo da malo pomogne?
2) Koji momenti utiču na odluku o tome koji tip volontiranja će pojedinac da izabere?
3) Koje su osnove za odlučivanje da se neko obaveže da stekne određena znanja potrebna u volontiranju?
4) Koje su osnove za odlučivanje da se nastavi ili prekine volontiranje posle određenog vremena?

U posmatranju motiva primećujemo da neki volonteri stavljaju akcenat na mogućnost samoostvarivanja, a drugi, suprotno, na mogućnost da služe društvu, obavezi i vraćanju duga društvu.

[9] D. Vilkoks: *Odnosi s javnošću, strategije i tehnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 425.

Prva grupa vidi prilike za učenje, zabavu i lični razvoj, dok drugi vide prilike da doprinose, izlaze u susret i menjaju društvo. Možemo ih, radno, nazvati unutrašnje i spoljašnje orijentisanim volonterima. „Unutrašnji" stavljaju akcenat na „sopstvene sile" pri odlučivanju, na osećanja, kao smernice u donošenju odluke. Spoljašnje orijentisani su više pod uticajem normi grupe kojoj pripadaju, statusu volonterske aktivnosti, potencijalnim posledicama po njihov posao i društveni ugled, situacionim faktorima rizika i podržavanju.

Neki volonteri se identifikuju sa zajednicom i rade za njeno dobro. Kriterijum o tome šta je bitno za društvo i zajednicu presudan je kod biranja volonterskih aktivnosti. Drugi se identifikuju sa organizacijom, grupom kojoj pripadaju. Na njihovu odluku utiče slika ljudi sa kojima će raditi, vrsta interpersonalne podrške koju će dobiti i značenje aktivnosti njihovim prijateljima, porodici i grupi čiji su član.

Karakterno, psihološki, potencijalni volonteri mogu biti podeljeni u dve grupe:

1. *autonomno orijentisani* (bitni su im uslovi, sloboda da sami odlučuju, da pobegnu od rutine i dosade, rizikuju i pronađu nova uzbuđenja), i

2. *zavisni* (cene odnose sa vršnjacima i šanse za kolegijalnost i mogućnost za poslovne odnose, za njih su međuljudski odnosi na poslu kritičan faktor).

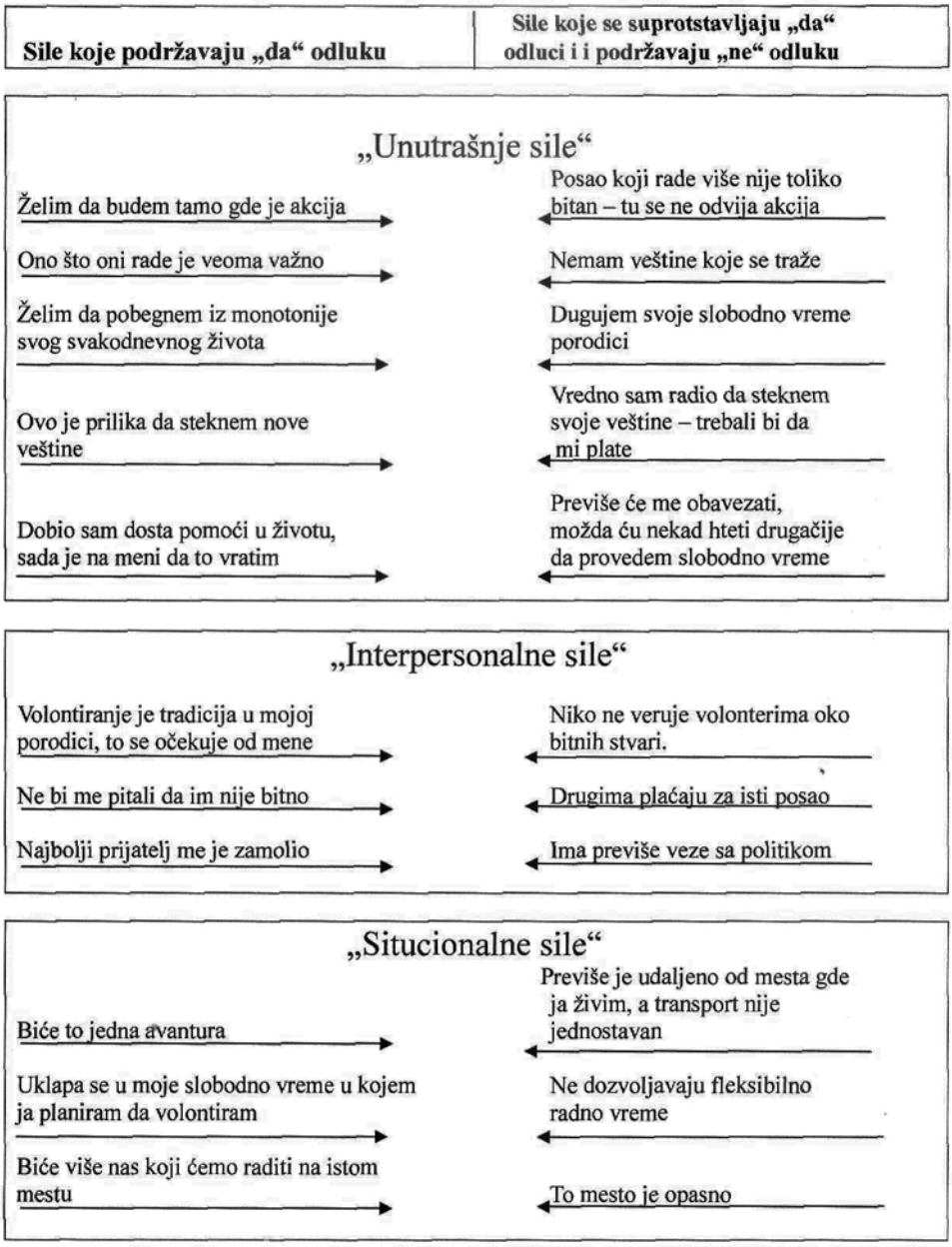
Oni koji očekuju podršku žele jednostavno definisan posao, sa jasnom organizacijom za trening i nadgledanje i pomoć tokom rada. Oni žele da budu sigurni da će raditi nešto za šta su sposobni i gde će se osećati prijatno dok to rade. Ovi volonteri žele da poštuju tradicije i dobro razvijene norme i procedure, nasuprot autonomnim volonterima koji preferiraju nova iskustva, rizike i slobodu od tradicije i očekivanja.

Analizirajući motive potencijalnog volontera, pretpostavivši da u konkretnom trenutku sluša misli pojedinca koji pokušava da odluči da li će posvetiti svoje vreme i energiju nekoj aktivnosti, Kurt Levin napravio je model kojim je motivacione sile podelio u dve glavne grupe: one koje vuku ka DA, i one koje vuku ka NE volontiranju.

Svaki set je dalje podeljen na motivacione sile koje dolaze iz unutrašnjosti, iz sebe, koje Levin naziva „sopstvene sile", one koje potiču iz spoljašnjosti, iz veza koje osoba ima sa drugim ljudima i članstva u određenim grupama („interpersonalne" i „sile članstva") i one koje su bazirane na karakteristikama ukupne situacije, određene lokacijom, vremenom i prostorom, prevozom i slično („situacione sile").

Ne utiču sve sile pokazane u skici ravnomerno na jednu osobu. Nisu sve sile jednako snažne i ne moraju biti podjednako bitne kod različitih ljudi, a ova lista je sastavljena na osnovu stavova više ljudi.

Slika 1: *Model Kurta Levina*



Izvor: T. Connors, *The Nonprofit Organization Handbook*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988, str. 17.

Najpotpuniju analizu motiva volontera u našim uslovima dao je Volonterski centar Srbije 2010. godine. U bazi Volonterskog centra trenutno su 513 volontera i 102 organizacije.

Analizom ove baze podataka o volonterima, dobijamo sledeću sliku:

- prosečni volonter Volonterskog centra je studentkinja starosti između 18 i 27 godina, koja se bavi volonterski radom radi ličnog usavršavanja, tj. sticanja određenog iskustva, znanja i veština;
- prosečno godišnje u Volonterski centar dođe 85 novih volontera;
- procenat žena u odnosu na procenat muškaraca je 75 prema 25;
- najveći broj volontera je starosti između 18 i 27 godina;
- najviše je volontera sa visokom stručnom spremom, odmah iza njih po broju su volonteri sa srednjom stručnom spremom, ali koji trenutno studiraju;
- iz godine u godinu raste broj nezaposlenih volontera;
- najzastupljeniji motivi za volonterski rad su sticanje iskustva i određenih veština i znanja, zaposlenje i mogućnost novih kontakata, a najmanje je volontera čiji je motiv isključivo humanitarne prirode.

Dominacija želje za usavršavanjem i sticanjem iskustava kao motiva za volontiranje razumljiva je kad uzmemo u obzir činjenicu da se ovom centru prijavljuju uglavnom mladi koji su posebno zainteresovani za neki od volonterskih kampova u inostranstvu. To su kratkoročni projekti koji traju od dve do četiri nedelje. Istraživanja pokazuju da ovakva putovanja, ispunjenje snova i želja u vezi sa karijerom izvan uobičajenog prostora i društvenog okruženja – doprinose subjektivnom kvalitetu života.[10]

Međutim, ako istraživanje motiva dobrovoljnog rada proširimo na volontere koje angažuju Gerontološki savez Srbije i Crveni krst Srbije, i na studente koji su volontirali na ATP turniru „Serbia Open 2010", dobićemo nešto drugačiju sliku o motivima volontera.

4.1. Anketa o motivima za volonterski rad

Anketa među studentima Megatrend univerziteta koji su se prijavili da volontiraju na ATP turniru „Serbia Open 2010", dala je zanimljivu sliku o njihovim motivima. Na uzorku od 50 učesnika dobijeni su sledeći rezultati.

Među studentima volonterima više je devojaka nego mladića (odnos je 3 : 2). Interesantno je da je među njima 84 odsto onih koji su već bili angažovani kao volonteri, dok se samo 16 procenata studenata prvi put prijavljuje za neki oblik dobrovoljnog rada. Najčešće su to bile slične sportske manifestacije (70%),

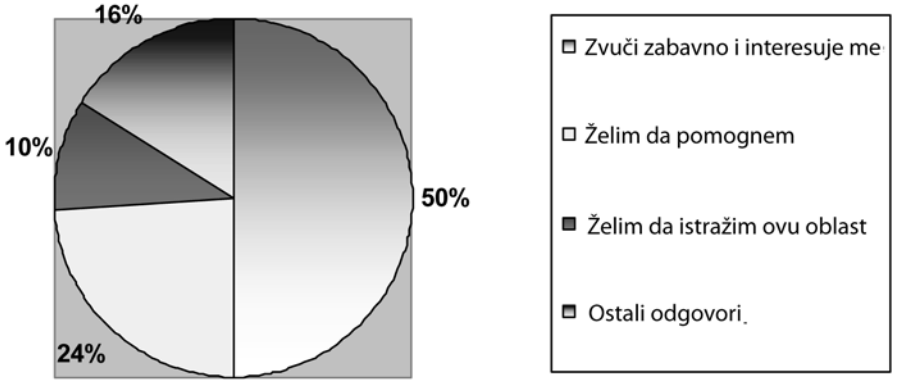
[10] M. Gabor, T. Rac, M. Bakuc: „Jedno teorijsko putovanje granicom između blagostanja i dobrobiti", *Megatrend revija*, Vol. 7 (1), Beograd, 2010, str. 207.

„Eurosong“ i akcije Turističkog saveza Srbije (22%), dok je samo 8% anketiranih studenata učestvovalo u nekoj humanitarnoj akciji.

Najčešći odgovori na pitanje „šta vas je navelo da volontirate“ su:

- *zvuči zabavno i interesuje me* (50%);
- *želim da pomognem* (24%);
- *želim da istražujem ovo polje, da vidim da li će to moći da bude moja profesija* (10%).

Slika 2: *Najčešći odgovori na pitanje „Šta vas je navelo da volontirate na teniskom turniru „Serbia Open 2010“*



Crveni krst Srbije organizovao je, na svom veb-sajtu, anketu o motivima dobrovoljnih davaoca krvi, u kojoj su učestvovala 1262 učesnika. Među najčešćim odgovorima na pitanje „šta vas motiviše da date krv“, su:

- *altruizam, želja da se pomogne* (32%);
- *nečija nesreća* (24%);
- *vraćanje duga, neko u porodici je bio primalac* (5%);
- *društveno priznanje* (4%);
- *osećaj dužnosti* (4%).[11]

Upoređivanjem podataka vidimo da je svaka od ovih motivacija potpuno drugačija, što povećava značaj razumevanja motivacije svakog volontera pojedinačno.

Pronalaženje i obučavanje volontera, kao i podsticanje njihovog entuzijazma tako da postanu pouzdani radnici na duže staze, veoma su važni zadaci onih koji se bave radom u neprofitnom sektoru

Iako su motivi koji navode neku osobu da izdvoji svoje vreme i besplatno obavlja neki rad različiti, svaka organizacija koja radi sa volonterima trebalo bi da nađe način da im izrazi zahvalnost. Svaki rad ima svoju vrednost, pa i rad

[11] Izvor: www.redcross.org.rs

volontera. Specifičnost volonterstva je u tome što on afirmiše rad koji nije plaćen novcem, ali se i kao takav mora na određen način nagraditi.

Vrsta nagrađivanja se zasniva uglavnom na individualnim potrebama svakog volontera ponaosob. Potrebno je, naročito u svečanim prilikama, da im se izrazi zahvalnost za angažman i istakne doprinos koji daju svojoj organizaciji (pohvale u štampi, čestitke, dodela zahvalnica, ulaznica za neku priredbu, učešće na seminaru, kolektivnom izletu i sl.).

Osobe koje se bave odnosima s javnošću mogu da pomognu u pronalaženju novih volontera na taj način što će obezbediti informacije o svrsi organizacije, pokazujući da volonteri igraju ključnu ulogu, te tako što će naglasiti da volonteri kroz svoj rad pronalaze društvenu satisfakciju i osećaj uspeha. Odlično sredstvo pri pronalaženju novih volontera jesu svedočenja uspešnih, zadovoljnih volontera.

5. Trendovi budućeg razvoja volonterstva

Od postanka civilizacije prisutni su različiti oblici volonterskog rada, ali se razvojem društva menja njegov značaj i uloga. Primećuju se promene u pristupu volonterstvu, u broju volontera, vidovima dobrovoljnog rada i motivima koji pokreću ljude da bez naknade izdvoje svoje vreme i energiju.

Eva Šindler Rajnman, član i osnivač Međunarodnog udruženja volontera (IAVE), predvidela je osnovne trendove u kojima će se u budućnosti razvijati volonterstvo. To su:

1. Pojava novih motiva za bavljenje dobrovoljnim radom. Osim altruističkih motiva koji su pokretali ljude na dobrovoljni rad, danas se javljaju i novi motivi:
   - želja da se naprave promene u organizaciji društva, usled svesti pojedinca o tome da ima moć da promeni sadašnjost;
   - želja da se nadgleda šta se dešava i uradi što je obećano (ovo je prilično nova motivacija koja se javlja kao rezultat rastućeg nepoverenja u institucije);
   - želja da se učestvuje u svetskom pokretu: volontiranje je postalo sve više internacionalno;
   - želja da se steknu iskustva koja će biti korisna i primenljiva u profesionalnom, plaćenom radu.
2. Povećava se broj ljudi koji su spremni da volontiraju, kao i njihova međusobna različitost (volonteri danas potiču iz različitih ekonomskih, socijalnih i etničkih grupa, pripadaju različitim religijama).
3. Javljaju se novi vidovi dobrovoljnog rada i mesta gde je neophodna pomoć volontera; danas postoji mogućnost za rad volontera u svim oblastima društva,

uključujući ekonomiju, politiku, zdravstvo, obrazovanje, medijsku sferu, kulturu, bezbednost.

4. Menja se odnos između volontera i organizacije koja ih angažuje. Više nije neuobičajeno da volonteri zahtevaju neku vrstu pisanog ugovora koji sadrži prava volontera i obaveze organizacije. Takvim ugovorima predviđena je mogućnost treninga, nadzora, priznanja, osiguranje, obezbeđivanje obroka ili goriva.

5. Sve češće se angažuju menadžeri koji su posebno obučeni za odnose sa volonterima.[12]

Postojanje seminara i kurseva, sve brojnija literatura i brojne organizacije (u Americi *Association of Volunteer Councils*, *Association for Volunteers in Agencies*, kod nas Volonterski centar Srbije, Novosadski humanitarni centar, neprofitne organizacije okupljene oko Inicijative „IZVoR") doprinele su da danas, sve češće, stručni i obrazovani profesionalci upravljaju odnosima sa volonterima, podstičući i podržavajući motivisanost pojedinca da izdvoji svoje vreme i energiju

Volonteri imaju značajno mesto u svim društvima jer predstavljaju dodatnu radnu snagu u mnogim oblastima. Oni obavljaju raznorodne poslove različitog stepena složenosti.

Biti volonter, u današnjem vremenu, znači biti deo velike porodice raširene po celom svetu, koja nekom vrstom pozitivnih emocija objedinjuje čovečanstvo i čini planetu lepšim mestom za život.

6. Zaključak

Volonterske aktivnosti su jedno od najdragocenijih dobara svakog društva. Ove aktivnosti predstavljaju ogroman rezervoar veština, energije i lokalnih znanja, važno bogatstvo ljudskog iskustva i društvenih veza. Pored toga, volonterske aktivnosti daju fundamentalni doprinos u ekonomskom pogledu, jer volonter nije apstraktni dobročinitelj, već lice koje poseduje određeno znanje i iskustvo, obogaćuje i menja nabolje celinu društvenog života.

Bez obzira na dokaze o značaju, kod nas se na volonterski rad još uvek ne gleda kao na strategijski izvor na koji se može uticati odgovarajućom državnom politikom, niti je njegovo promovisanje uključeno u nacionalne razvojne programe. Zaduženi za odnose s javnošću u neprofitnim organizacijama zato imaju veoma važan i odgovoran zadatak da pomognu da se volonterski rad adekvatnije tretira u javnosti i bude priznat kao dragocen i visoko vrednovan oblik aktivnosti od značaja za lice sutrašnjeg društva.

U Univerzalnoj deklaraciji o volonterstvu, usvojenoj od strane Upravnog odbora Međunarodne asocijacije za volonterske aktivnosti (IAVE International

[12] E. Schindler Rainman: *Trends and Changes Affecting the Volunteer World*, McGraw-Hill Book Company, New York, 2008, str. 163.

Association for Volunteer Effort) na konferenciji održanoj u Amsterdamu, januara 2001, naglašava se da je volontiranje „jedan od osnova građanskog društva" kojim se afirmišu njegove bitne vrednosti: solidarnost među ljudima, sloboda, jednake mogućnosti, bezbednost, pravda, zajedništvo, pacifizam. Volonterstvo, ovako shvaćeno, afirmiše pravo čoveka da se „individualno ili kolektivno angažuje, bez očekivanja materijalne nadoknade", i da bude „odgovoran član zajednice i pomažući drugima stiče vredna iskustva". Zato se očekuje da svako moderno društvo podrži ove ideje, posebno među mladima, i da ovu materiju adekvatno pravno uredi.

Izvestan pomak u Srbiji učinjen je donošenjem Zakona o volontiranju („Službeni glasnik RS" 36/10), koji dozvoljava i određenu finansijsku dobit za one koji su odlučili da budu društveno korisni. Jedan od prihvaćenih amandmana podrazumeva neku vrstu džeparca. Ova nadoknada, međutim, neće moći da pređe 30 odsto minimalne mesečne zarade u Srbiji, a pravo na tu vrstu nadoknade imaće samo oni koji dugoročno volontiraju (pod dugoročnim volontiranjem podrazumeva se angažman od najmanje 10 sati nedeljno, i to ne kraće od tri meseca bez prekida).

Deo usvojenog zakona je i obaveza organizatora volontiranja da svoje „radnike" osigura za slučaj povrede i profesionalnog oboljenja i to bez obzira na posao kojim se bave, a biće zabranjeno volontiranje u svim uslovima opasnim po život i zdravlje.

Volontiranje će biti dozvoljeno i osobama mlađim od 15 godina, ali u skladu sa propisima o vaspitanju i obrazovanju. Tako bi maloletnici mogli biti uključeni samo u aktivnosti koje se tiču obrazovanja i vaspitanja.

Praksa nam govori da najviše volontera ima na onim područjima gde su profesionalni radnici shvatili da su i sami uspešniji ako zadatke ostvaruju u saradnji sa volonterima. Ono što, nažalost, predstavlja problem, jeste još uvek velika neorganizovanost organizacija za prijem volontera i njihov efikasan rad.

Brojni su dokazi da volonterske aktivnosti izgrađuju društvene i ljudske vrednosti, da pojačavaju društvenu inkluziju, da su provereni izvor pomirenja i obnove u podeljenim društvima, izvor ovlašćivanja obespravljenih i sredstvo za učenje u toku celog života.

Ipak, slabosti u unutrašnjoj strukturi, nedostatak treninga i obuke kako volontera tako i menadžmenta u neprofitnim organizacijama koje imaju potrebu za volonterima, nerazumevanje države, istorijski diskontinuitet u delovanju dobrovoljnog sektora, faktori su koji utiču da dobrovoljni rad još uvek marginalizovan i slabo uticajan u mnogim društvima, uključujući i naše.

Literatura

- Andersen, A. – Kotler, P.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Upper Saddle River, New York, 2003.
- Connors, T.: *The Nonprofit Organization Handbook*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988.
- *Enciklopedija srpskog naroda*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2008.
- Gabor, M. – Rac, T. – Bakuc, M.: „Jedno teorijsko putovanje granicom između blagostanja i dobrobiti", *Megatrend revija*, Vol. 7 (1), Beograd, 2010.
- Kirhner, F. – Mihaelis, K.: *Rečnik filozofskih pojmova*, BIGZ publishing, Beograd, 2004.
- Klajn, I. – Šipka, M.: *Veliki rečnik stranih reči i izraza*, Prometej, Novi Sad, 2006.
- Kotler, F.: *Socijalni marketing,* Klio, Beograd, 2008.
- Lazarus, Dž.: „Altruizam i saradnja", u: Kuper, A. – Kuper, Dž. (ur.): *Enciklopedija društvenih nauka* I, Službeni glasnik, Beograd, 2009.
- Mimica, A. – Bogdanović, M.: *Sociološki rečnik*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2007.
- Payton R.: *The Philanthropic Tradition in America, University Center on Philantropy,* Indiana, 1996.
- *Rečnik srpskoga jezika*, Matica srpska, Novi Sad, 2007.
- Schindler-Rainman, E.: *Trends and Changes Affecting the Volunteer World*, McGraw-Hill Book Company, New York, 2008.
- Skoko, B.: *Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva*, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb, 2009.
- Vilkoks, D.: *Odnosi s javnošću, strategije i tehnike*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- Vujaklija, M.: *Rečnik stranih reči i izraza*, Prosveta, Beograd, 1970.
- www.redcross.org.rs

Rad primljen: 1. februara 2011.
Odobren za štampu: 10. februara 2011.

Original scientific paper

Assistant Professor Ljiljana Manić, PhD
Graduate School of Culture and Media, Megatrend University, Belgrade
Assistant Professor Marija Aleksić, PhD
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Mirjana Tankosić, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

PROMOTION OF VOLUNTEER WORK AS A GENERAL SOCIAL INTEREST

Summary

With changes in the society and development of non-profit sector, volunteering is growing into new socio cultural and economic phenomenon and it is becoming an important feature of modern society. Volunteer work, willingness to invest their time and energy, but without any compensation, without expecting any benefits or personal gain from the assistance offered, is an internal need of many people but also great economic potential that has not been sufficiently used in Serbia. A volunteer is not only a benefactor but also a person who has certain knowledge and experience and whose work contributes to the well being of an individual and/or the society on general. The article analyses the motives that lead individuals to become volunteers and the means to encourage their enthusiasm.

Key words: *volunteering, non-profit sector, motives for volunteer work, society*

JEL classification: Z13, J28

Pregledni naučni članak UDK 005.35 ; 659.4

Asistent Ivana Bulut, doktorand*
Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Bojana Radenković Šošić, doktorand
Megatrend univerzitet, Beograd

DA LI SU DRUŠTVENO ODGOVORNE AKTIVNOSTI SAVREMENI NAČIN OGLAŠAVANJA?

Sažetak: *Društveno odgovorno poslovanje predstavlja savremeni koncept poslovanja mnogih kompanija. One na različite načine streme da doprinesu rešavanju aktuelnih društvenih problema i tako izgrade pozitivan stav javnosti i imidž društveno odgovornih tržišnih subjekata. Predstavljanje društveno odgovornih aktivnosti kompanije može se ostvariti na različite načine: oglašavanjem, izveštavanjem zainteresovanih grupa, društveno odgovornim oglašavanjem ili organizacijom društveno odgovornih aktivnosti. U radu se razmatraju ovi oblici komuniciranja sa ciljnim javnostima, njihove prednosti i rezultati poslednjih istraživanja o stavovima potrošača prema ovakvim aktivnostima.*

Ključne reči: *društveno odgovorno poslovanje, oglašavanje, društveno odgovorne aktivnosti*

JEL klasifikacija: M14, L53

1. Uvod

Jedna od značajnih zajedničkih karakteristika uspešnih kompanija, ali i onih koje pretenduju na takav status, jeste primena *koncepta korporativne društvene odgovornosti (Corporate Social Responsibility, CSR)*. Reč je o veoma širokom pojmu, koji se različito teorijski i praktično poima, te se s njim u vezi pojavljuje i širi konceptualni spektar poput: *društveno odgovorno poslovanje*, *održivo odgovorno poslovanje (Sustainable Responsible Business)*, *korporativna društvena dostignuća (Corporate Social Performance)*, *korporativna savest (Corporate Coscience)*, i drugi.[1] Svi prethodno navedeni termini odnose se na koncept koji podrazumeva da se kompanije svesno i dobrovoljno posvećuju aktivnostima

* E-mail: ibulut@megatrend.edu.rs

1 D. Wood: „Corporate Social Performance Revisited“, *The Academy for Management Review* 4, 1991, str. 691-718.

koje usaglašavaju sa okvirom njihove primarne delatnosti, prevashodno radi sticanja profita i na taj način pozitivno utiču na svoje radno, društveno i prirodno okruženje. Savremeno društvo je sve zahtevnije prema kompanijama u pogledu definisanja društvene odgovornosti, a kompanije su sve više svesne da na ovakve zahteve moraju da reaguju.[2] Okruženje određuje ponašanje potrošača pri kupovini trajnih i netrajnih dobara, tj. potrošači se ponašaju u skladu sa stepenom socijalnog, kulturnog i ekonomskog okruženja.[3] Praksa društveno odgovornog poslovanja odnosi se na sveobuhvatno delovanje kompanije: proizvode, način kupovine i prodaje, poštovanje zakonske regulative, odnos prema zaposlenima, ulaganje u lokalnu zajednicu, doprinos očuvanju životne sredine. Na taj način kompanije pokazuju svest o svom položaju u savremenom globalnom društvu. Ova vrsta ulaganja donosi im brojne koristi (pridobijanje novih kupaca, ostvarivanje prisnijih odnosa sa kupcima, veća posvećenost zaposlenih, smanjenje troškova poslovanja, unapređenje korporativnog brenda, građenje pozitivnog imidža, integracija u lokalnu zajednicu), koje se u krajnjoj instanci mogu pozitivno reflektovati i na finansijski rezultat preduzeća.[4] Shodno tome, postavlja se pitanje, da li je doprinos ovakvih ulaganja manji u odnosu na doprinos klasičnog oglašavanja, uzimajući u obzir primetan trend rasta sredstava u koje kompanije ulažu u svrhu društvene odgovornosti, odnosno u rešavanje problema sa kojima se suočavaju društvene zajednice u okviru kojih kompanije posluju. Postoji sve izraženiji pritisak interesnih grupa na kompanije od kojih se očekuje ponašanje na društveno prihvatljiv način, te shodno tome kompanije preduzimaju brojne aktivnosti usmerene u pravcu formiranja imidža društveno odgovorne kompanije. Mišljenja smo da ovaj proces zahteva strategijski pristup, napuštanje tradicionalnih i primenu modernijih tehnika marketinga, primerenijih savremenim uslovima poslovanja, ali i sve većoj informisanosti i opreznosti potrošača. Takav pristup, pored redovnog podnošenja izveštaja o konkretnim pokazateljima društvene odgovornosti kompanija, podrazumeva i sklapanje strategijskih alijansi sa određenim partnerima u društvu, sponzorstva, učestvovanja na konferencijama o problemima koji pogađaju društvo, brigu o zaposlenima, donatorstvo i druge oblike društveno odgovornih aktivnosti.[5] Stiče se utisak da se pomoć najčešće usmerava u školstvo, zdravstvo, kulturu, sport, umetnost i zaštitu životne sredine, tj. u one aktivnosti koje doprinose zadovoljenju potreba lokalne zajednice u koju društveno odgovorna kompanija treba da bude integrisana. Potpunom integracijom kompanije u lokalnu sredinu, ona gradi imidž društveno odgo-

[2] D. Đorđević, S. Bogetić: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju", *Megatrend revija* Vol. 5 (1), 2008, str. 151-165.

[3] V. Milanović-Golubović: „Upravljanje tražnjom pomoću globalne marke", *Megatrend revija*, Vol. 1 (1), 2004, str. 167-181.

[4] P. W. Roberts, G. R. Dowling: „Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), 2002, str. 1077-1093.

[5] F. Džefkins, *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003, str. 210.

vornog subjekta u percepciji ostalih zainteresovanih strana i na taj način učvršćuje svoju tržišnu poziciju. Cilj ovog rada je da navede niz teorijskih koncepata i dosadašnjih istraživanja u vezi sa početnom hipotezom rada o trendu nove vrste komunikacije sa potrošačima, kroz društveno odgovorne aktivnosti koje sve više zamenjuju tradicionalne oblike oglašavanja.

2. Koncept korporativne društvene odgovornosti

Pojam korporativne društvene odgovornosti jedan je od onih koji se često koristi, ne samo u stručnoj literaturi, već i u svakodnevnom govoru i pisanju. Reč je o pojmu sa širokim značenjem, u smislu različitih poimanja i višeznačnosti. Drugim rečima, ne može se reći da postoji tačno određeni skup aktivnosti koje se pod njim podrazumevaju, a koje bi kompanije trebalo da preduzimaju kako bi bile društveno odgovorne.

Poreklo korporativne društvene odgovornosti datira od sredine XX veka. Sedamdesetih godina XX veka korporativna društvena odgovornost dobija na značaju, da bi od devedesetih bila poimana kao opšteprihvaćeno merilo uspešnosti kompanije.[6] Među prvim autorima koji su se bavili pitanjima korporativne društvene odgovornosti često se navodi Levit[7], koji je sredinom pedesetih godina proučavao uticaj korporativne društvene odgovornosti na poslovanje kompanija. Nakon njega, usled značaja ovog pitanja, i drugi autori počeli su da se bave ovom problematikom, što je rezultiralo velikim brojem definicija pojma korporativne društvene odgovornosti.

Tako, Ujedinjene nacije definišu korporativnu društvenu odgovornost *kao ukupan doprinos preduzeća održivom ekonomskom razvoju*.[8] Prema Svetskom savetu za održivi razvoj, *društvena odgovornost kompanija predstavlja kontinuiranu predanost preduzeća etičkom ponašanju i njegov doprinos ekonomskom razvoju, uz istovremeno poboljšanje kvaliteta života zaposlenih, njihovih porodica, lokalnih i širih društvenih zajednica*.[9] Međunarodna finansijska korporacija pod pojmom korporativne društvene odgovornosti *podrazumeva rešenost kompanija da doprinesu održivom ekonomskom razvoju putem rada sa zaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom i širom društvenom zajednicom, u cilju doprinosa poboljšanju kvaliteta života, uz istovremeno ostvarenje dobrobiti i za same*

6 U. Golob, J. Bartlett: „Communication about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia", *Public Relations Review*, Vol. 33, 2007, str. 1-9.

7 T. Levitt: „The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 36 (5), 1958, str. 41-50.

8 B. Radovanović: „Društvena odgovornost kao identitet kompanija", *Sintezis* I/1, 2009, str. 135-148.

9 B. Radovanović, ibidem

kompanije.[10] U stručnoj literaturi, kao jedna od najčešće citiranih, dominira Kerolova definicija, prema kojoj *korporativna društvena odgovornost predstavlja skup ekonomskih, pravnih, etičkih i drugih diskrecionih očekivanja koje društvo u određenom trenutku vremena ima od kompanija*.[11]

Pitanje korporativne društvene odgovornosti posebno je naglašeno kada je reč o poslovanju multinacionalnih kompanija. Njihova moć i broj znatno su se uvećavali poslednjih godina, pa tako, na primer, neke od njih imaju veću vrednost prodaje od vrednosti društvenih proizvoda mnogih zemalja (npr. „Koka-Kola" u odnosu na brojne latinoameričke i afričke zemlje, kao što su Sijera Leone, Togo, Uganda, Surinam, Nikaragva, El Salvador).[12] Ekonomsko jačanje i dominacija multinacionalnih kompanija proisteklo je, između ostalog, iz korišćenja dispozitivnih propisa pojedinih zemalja, niskih cena rada, ugrožavanja životne sredine, kršenja ljudskih prava, i slično. Prethodno je uticalo da brojne nevladine organizacije (poput udruženja potrošača) izvrše pritisak na multinacionalne kompanije, kako bi one preuzele određeni stepen društvene odgovornosti i angažovanosti.

Važno je naglasiti da se termin korporativna društvena odgovornost ne odnosi samo na velike korporacije (kompanije) već i na preduzetnike i mala i srednja preduzeća, što govori o nastojanjima da se ide u pravcu formiranja tzv. *odgovornog preduzetništva*.[13] Odgovorno preduzetništvo podrazumeva ostvarivanje ekonomskog uspeha malih i srednjih preduzeća i preduzetničkih organizacija, uz uzimanje u obzir šire društvene zajednice i kontrole uticaja na prirodnu okolinu.

U raspravi o korporativnoj društvenoj odgovornosti nezaobilazno se nameće pitanje: kome su i za šta kompanije odgovorne? Na dato pitanje, u stručnoj literaturi, između ostalih, izdvojila su se dva odgovora: klasična teorija i teorija interesnih grupa.

Klasična teorija društvene odgovornosti kompanija, primarnu odgovornost kompanija vidi u njihovoj odgovornosti prema vlasnicima (akcionarima) za ostvarenje osnovnog cilja poslovanja – profita. U tom pravcu, Milton Fridmen smatra da je uvećanje profita, ostvareno uz poštovanje pravila igre i zakonskih propisa, jedino za šta su kompanije društveno odgovorne. S druge strane, država kroz ubiranje poreza i raspoređivanje budžeta odgovara za rešavanje problema u društvu. Otuda, zahtevi da kompanije učestvuju u ostvarivanju društvenih ciljeva (nakon što su izmirile poreske obaveze) znače samo nepotrebno dodatno opterećenje za kompanije, posebno ukoliko se ima u vidu da njihovi menadžeri

[10] Ibid.

[11] U. Golob, J. Bartlett: „Communication about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia", *Public Relations Review* 33, 2007, str. 1-9.

[12] International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2010: Nominal GDP list of countries. Data for the year 2010.

[13] B. Radovanović, ibid.

ne mogu biti kompetentni za rešavanje socijalnih problema. Drugim rečima, u uslovima tržišne privrede, svaki drugi cilj osim ostvarivanja profita u senci je osnovnog cilja i ima opravdanje samo ako je u funkciji uvećanja profita.[14] Drugačiji odgovor na prethodno pitanje daje *Teorija interesnih grupa (Stakeholder theory)*.[15] Prema ovoj teoriji, kompanije imaju odgovornost prema svima koji mogu na neki način da budu pod pozitivnim ili negativnim uticajem poslovanja kompanija, odnosno prema pojedincima i grupama koje nose izvestan rizik poslovanja kompanija. Uz to, različite interesne grupe, budući da snabdevaju kompanije neophodnim resursima (kapital, materijal, radna snaga, kupci i dr.), imaju mogućnost uticaja na kompaniju, kako pozitivno, tako i negativno, i u određenim uslovima mogu predstavljati ključne faktore opstanka i uspeha ili propadanja kompanije. U tom pravcu, Edvard Frimen[16] smatra da nisu samo vlasnici oni koji imaju ulog u kompaniji, već da ga, u izvesnom smislu, poseduju i kupci, dobavljači, zaposleni, menadžeri, lokalna zajednica i drugi koji kroz saradnju sa kompanijom nose izvesne rizike. Dakle, kompanija je odgovorna prema svim navedenim grupama i njihove interese mora uzeti u obzir prilikom definisanja ciljeva svoga poslovanja. Ovakav odnos stvara potrebu za nekom vrstom „socijalnog ugovora" koji predviđa obaveze za obe strane, za društvo da omogući poslovanje kompanijama, a za kompanije da poslovanje učine zakonitim i društveno prihvatljivim.[17]

Iako bi se na prvi pogled moglo učiniti da su odgovori pomenutih teorija potpuno suprotni i nepomirljivi, prostor za premošćavanje razlika postoji. Kompromisno shvatanje ogleda se u činjenici da pristalice teorije interesnih grupa nikako ne zanemaruju značaj profitabilnosti i dugoročnog finansijskog uspeha preduzeća, već pre svega ističu da je upravo korporativna društvena odgovornost, odnosno odgovoran odnos prema interesnim grupama, istovremeno i dobar način da se finansijski rezultati osiguraju. S druge strane, pristalice klasične teorije zahtevaju da se profit kao osnovni cilj ostvaruje uz poštovanje određenih zakona, pravila i običaja, što je u skladu sa konceptom korporativne društvene odgovornosti.

Kako je već istaknuto, primena ovog koncepta osigurava određene koristi i za preduzeća. Te koristi su prilično brojne i značajne, a javljaju se u vidu pridobijanja novih kupaca, ostvarivanja prisnijih odnosa sa kupcima, veće posvećenosti zaposlenih, smanjenja troškova poslovanja, unapređenja korporativnog brenda,

[14] M. Friedman: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September 13, 1970.

[15] E. Freeman: „A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", *Ethical Theory and Business*, Tom Beauchamp and Norman Bowie, Pearson: Prentice Hall, New Jersey, 2004, str. 67.

[16] E. Freeman: ibidem

[17] Ibid.

izgradnje pozitivnog imidža, integracije u lokalnu zajednicu, i slično.[18] Njihov značaj ogleda se u tome što one osiguravaju dugoročnu konkurentnost preduzeća, te su stoga važan faktor uspeha preduzeća. Međutim, do sada sprovedena brojna empirijska istraživanja o povezanosti društvene odgovornosti i finansijskih performansi kompanija daju različite rezultate i zaključke u tom pogledu. Prema istraživanju Portera i Kramera, veza između društvene odgovornosti i finansijskih performansi kompanija ne može se jasno uspostaviti.[19] S druge strane, istraživanje Kokrana i Vuda navodi na zaključak da je ta veza veoma slaba.[20] Treća grupa istraživanja (u koju spada i istraživanje OECD-a) ukazuje na to da *društveno odgovorne kompanije u proseku imaju bolje finansijske performanse od onih kompanija koje se ne ponašaju na društveno prihvatljiv način*.[21]

Bez obzira na dilemu koja se može javiti zbog različitih zaključaka, gotovo sa sigurnošću se može utvrditi da društveno odgovorno poslovanje kompanija posredno, preko već pomenutih koristi, u krajnjoj instanci doprinosi ostvarivanju i uvećavanju profita, kao i formiranju pozitivnog imidža u javnosti.

U literaturi i praksi veoma su prisutne rasprave koje za predmet imaju pomenute značajne koristi koje kompanije ostvaruju poslujući na društveno odgovoran način. Uporište ovih rasprava nalazi se u mogućnosti da kompanije „zloupotrebe" društveno odgovorno poslovanje, odnosno da ga koriste samo kao paravan iza koga kriju svoj osnovni motiv poslovanja – ostvarivanje i uvećavanje profita. Međutim, praksa je pokazala da preduzeća koja samo deklarativno primenjuju principe korporativne društvene odgovornosti, obično bivaju kažnjena – kao nepouzdani poslovni partneri, dok preduzeća koja istinski primenjuju ovaj koncept bivaju nagrađena.

U aktuelnim uslovima poslovanja postalo je jasno da ekonomska održivost jeste potreban, ali ne i dovoljan uslov za dugoročnu održivost jednog društva. U tom smislu, odgovorno poslovanje kompanija jedno je od ključnih rešenja za dostizanje održivog razvoja, kao onog koji omogućava zadovoljavanje potreba sadašnjih i budućih generacija. Odgovorno ponašanje kompanija doprinosi usaglašavanju ekonomskih i društvenih ciljeva razvoja.

---

18 P. W. Roberts, G. R. Dowling: „Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), 2002, str. 1077-1093.

19 , M. Porter, M. Kramer, „Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Cambridge, MA, 2006, str. 4.

20 P. Cochran, R. Wood, „Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Mnagement Journal*, 27 (1), 1984, str. 55.

21 Organisation for Economic Cooperation and Development: *Informing Consumers on CSR in International Trade*, Workshop on Informing Consumers about Corporate Social Responsibility and Production and International Trade, Rotterdam, 2006, str. 12.

3. Izgradnja imidža društveno odgovorne kompanije

Stvaranje i uvećavanje profita predstavlja ultimativni cilj poslovanja svakog preduzeća jer na tržištu uspevaju samo ona preduzeća koja mogu da generišu profit. Međutim, savremeno poslovanje donelo je i određene izmene u konceptu profitabilnosti, iznedrivši još neke kategorije ka kojima preduzeća streme, kao što su kredibilitet u društvu, imidž i naklonost javnosti. Upravo su poverenje, imidž i naklonost prilično zavisni od stepena zadovoljstva svih interesnih grupa poslovanjem kompanije, tako da dugoročan uspeh preduzeća podrazumeva, osim primene koncepta stvaranja profita, i koncept društveno odgovornog poslovanja.

Korporativni imidž je skup percepcija ljudi o organizaciji i predstavlja rezultat svega što kompaniju sačinjava (ili ne sačinjava), od vizuelnog utiska, do iskustva o proizvodu ili kvalitetu usluge.[22] Filip Kotler imidž definiše kao *skup uverenja, stavova i utisaka koje pojedinci i grupe imaju o nekom objektu*.[23] Korporativni imidž se sastoji iz četiri dela: proizvoda ili usluge, društvene odgovornosti, okruženja i komunikacija.[24] Elementi izgradnje korporativnog imidža zasnivaju se na izgradnji svakog od navedenih elemenata: stvaranju kvalitetnog proizvoda ili usluge i održavanjem brige o korisniku, društveno odgovornim poslovanjem prema svim zainteresovanim stranama kompanije, kreiranju odgovarajućeg radnog okruženja (kancelarija, izložbenih prostora, fabrika) i uspostavljanju doslednog načina komunikacije (oglašavanjem, odnosima s javnošću, ličnim komunikacijama, itd.).[25]

Aktuelna svetska finansijska kriza, koja je uslovila kolapse velikih kompanija i brojne druge negativne posledice u društvu, samo je pojačala već veoma izražen pritisak na kompanije da pruže dodatne doprinose društvu, uzimajući učešće u određenim neekonomskim aktivnostima važnim za celokupno društvo.[26] Kao primer često se navode održive i transparentne finansijske institucije poput banaka Dač Trajods (*Dutch Triods)* ili Ej-Si-En (*ASN*), koje i u turbulentnim vremenima zadržavaju svoju reputaciju. Drugim rečima, i u kriznim vremenima od kompanija se očekuje društveno odgovorno ponašanje, odnosno njihovo svesno i dobrovoljno posvećenje aktivnostima koje su usklađene sa njihovom primarnom delatnošću, kao i pozitivan uticaj na radno, društveno i prirodno okruženje.

---

22 R. Smit: *Marketinške komunikacije*, Clio, 2002, str. 422.

23 P. Kotler, D. Haider, I. Rein: *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York, 1993.

24 R. Smit, *Marketinške komunikacije*, Clio, 2002, str. 422.

25 Ibidem

26 A. Pomering, L. Johnson: „Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal* 17, 2009, str. 106-114; Air Human Rights: http://www.aimforhumanrights.org/latest/news/newsitem/article/financial-crisis-demands-corporate-social-responsibility, 2011.

Kao što je već navedeno, društvena odgovornost je sastavni deo izgradnje korporativnog imidža. Uloga objekta je različita shodno različitim gledištima, ali je prevashodno usmerena na kompanije kao aktivne kreatore pozitivnih aspekata društvene odgovornosti, dok su potrošači kreatori percepcije društvene odgovornosti. Društveno odgovorno ponašanje kompanija može biti jedan od najboljih načina da budu pozitivno percepirane, odnosno da izgrade pozitivan imidž i na taj način za sebe osiguraju i brojne koristi. Te koristi kreću se od pridobijanja novih i uspostavljanja prisnijih odnosa sa kupcima, preko veće posvećenosti zaposlenih, smanjenja troškova poslovanja i unapređenja korporativnog brenda, do potpune integracije kompanije u lokalnu zajednicu. Dakle, treba naglasiti da je reč o veoma važnim elementima uspeha kompanija, odnosno osiguranju njihove dugoročne konkurentnosti, pa time i ostvarivanju profita.

Rezultati ankete OECD-a dodatno ilustruju prethodne tvrdnje: *70% potrošača u EU kaže da im je važno da kompanije čije proizvode i usluge kupuju budu društveno odgovorne; 95% Amerikanaca smatra da kompanije nemaju samo profit za cilj, već i obavezu i odgovornost prema lokalnoj zajednici*; *58% Južnih Korejaca je zainteresovano za proizvode koji su ekološki prihvatljivi, posebno u pogledu sastojaka i procesa proizvodnje*; *71% Britanaca smatra da multinacionalne kompanije koje posluju u zemljama u razvoju treba da obezbede dobre uslove rada i pošten odnos prema zaposlenima, bez obzira na to koliko zemlja domaćin sama insistira na tome*.[27]

S druge strane, mogu se navesti brojni primeri kažnjavanja kompanija koje nisu pokazale osećaj za društveno odgovorno ponašanje: organizovani bojkoti robe kompanije „Najk" (*Nike*) s početka devedesetih prošlog veka, zbog neadekvatnog tretmana zaposlenih u Indoneziji; konstantni protesti protiv većine naftnih kompanija zbog njihove nedovoljne brige za zaštitu životne sredine; pritisci, kritike, čak i tužbe upućene protiv proizvođača brze hrane i njihovo okrivljavanje za određene negativne pojave u društvu, i mnogi drugi.

Sve prethodno navedeno snažno je uticalo na to kompanije ne samo da povećaju svoja izdvajanja za različite projekte u društvu, već i da ozbiljno rade na strategiji izgradnje sopstvenog imidža društveno odgovornih kompanija. Da bi uspele u nameri da izgrade sopstveni imidž društveno odgovornih subjekata kompanije moraju imati u vidu sve aspekte svoga delovanja i nastojati da ono bude u skladu sa pomenutim principom.

U istraživanjima atributa korporativne socijalne odgovornosti[28], javnost se izjasnila da najviše vrednuje korporativno poštenje, a zatim se kao visokokotirani atributi navode: proizvodnja kvalitetnih proizvoda i usluga, fer tretman

[27] Organisation for Economic Cooperation and Development: *Informing Consumers on CSR in International Trade*, Workshop on Informing Consumers about Corporate Social Responsibility i Producion and International Trade, Rotterdam, 2006.

[28] A. O'Connor, M. Meister: „Corporate social responsibility attributes rankings", *Public Relations Review* 34, 2008, str. 49-50.

zaposlenih, uzvraćanje zajednici kroz različite filantropske aktivnosti, i slično. Redosled ovih atributa može biti dobar vodič za kompanije i indikator aktivnosti koje kompanije mogu da preduzimaju u cilju stvaranja odgovarajućeg imidža.

Izgradnja imidža društveno odgovorne kompanije veoma je kompleksan zadatak i nemoguće ga je rešiti ukoliko se ostane samo na prostom izveštavanju o doprinosima kompanije društvu. Ovaj proces zahteva mnogo više od *ad hoc* pristupa, odnosno zahteva strategijski pristup, napuštanje tradicionalnih marketinških strategija i tehnika (poput oglašavanja, kompanijskih magazina i sl.), a intenzivniju primenu novih (kao što su sponzorstva, učešća na konferencijama o problemima sa kojima se društvo suočava i sl.), sve u skladu sa delatnošću kompanija. Potvrdu prethodnog nalazimo u jednoj empirijskoj studiji u okviru kompanija sa liste *Fortune 500*, čiji rezultati upravo govore o rastućem značaju upravljanja procesom izgradnje reputacije kompanija.[29] Jedna kompanija, bez obzira na uspešnost i moć, ne može da reši sve probleme u društvu. S druge strane, za nju učešće u društveno korisnim projektima iz različitih sfera nema isti doprinos. Drugim rečima, da bi poruka koja se želi preneti imala i željene efekte, trebalo bi da joj prethodi istraživanje konkretnog tržišta i ciljne grupe potrošača. Stoga se kompanije obično uključuju u one projekte koji stvaraju najveći odjek u krugovima njihovih sadašnjih i potencijalnih klijenata.

Jedan od dobrih primera za to je američka kompanija „Ejvon", koja podržava istraživanja i mnoge druge aktivnosti u vezi sa problemom raka dojke, čime je svoj brend neraskidivo vezala za tu veoma aktuelnu temu i dodatno se približila svojoj najvažnijoj ciljnoj grupi – ženama. Na taj način, preduzeća se opredeljuju za uspostavljanje strategijskih veza sa određenim partnerima u društvu, pa i formiranje dugoročnih strategijskih alijansi.

Pri izgradnji imidža društveno odgovorne kompanije, jedan od najvažnijih aspekata svakako jeste i primena ovog koncepta unutar same kompanije, a to pre svega znači kvalitetan odnos prema zaposlenima. Ovo podrazumeva preduzimanje niza aktivnosti usmerenih na obezbeđivanje odgovorne politike zapošljavanja, zdravlja i sigurnosti na radnom mestu, kontinuiranog usavršavanja zaposlenih, nagrađivanja prema rezultatima rada i ravnopravnosti u pogledu šansi za napredovanje, brige za zapošljavanje marginalizovanih grupa u društvu (invalida, nacionalnih manjina i dr.), transparentnosti u radu organizacije... Ulaganja u razvoj humanog kapitala, uopšte, kroz podršku projektima u zdravstvu, obrazovanju, kulturi, sportu ili umetnosti, visoko se kotiraju na lestvici aktivnosti koje doprinose imidžu kompanija.

Poslednjih godina, kao posebno važan aspekt pri izgradnji imidža društveno odgovorne kompanije, javlja se doprinos kompanije zaštiti životne sredine. Ovaj aspekt odnosi se na kompanijsko upravljanje prirodnim resursima koji se koriste u proizvodnji, na smanjenje zagađenosti i otpadnih materijala, brigu o prirod-

[29] J. Hutton, M. Goodman, J. Alexander, C. Genest: „Reputation management: the new face of corporate public relations", *Public Relations Review* 27, 2001, str. 247-261.

nom okruženju na koje utiče poslovanje kompanije, i tome slično. Ovaj aspekt je usko povezan i sa težnjom da se ide ka održivom razvoju, kao razvoju koji brine o budućim generacijama i njihovim potrebama.

Pored napred navedenih aktivnosti kompanija koje mogu da doprinesu izgradnji njihovog pozitivnog imidža, postoje još mnoge druge, na primer: korporativno promovisanje društvenih ciljeva i marketing organizacije koje su povezane sa društvenim ciljevima. Izgradnja imidža društveno odgovorne kompanije temelji se i na pretpostavci da potrošači žele da kupovinom proizvoda i usluga od takvih kompanija delimično doprinesu rešavanju određenih društvenih problema.

U funkciji stvaranja društveno odgovornog imidža kompanije bitnu ulogu ima i proces i način oglašavanja i izveštavanja. U tom smislu sprovedena su mnogobrojna istraživanja kojima se pokušala utvrditi direktna i indirektna korelaciona veza.

4. Oglašavanje u funkciji kreiranja imidža društveno odgovorne kompanije

Oglašavanje je jedan od oblika komunikacije tržišnih subjekata sa svojim ciljnim tržištem. Ovlašćeni britanski Institut za marketing definiše oglašavanje kao *rukovodeći proces profitabilnog određivanja, predviđanja i zadovoljenja zahteva kupaca*.[30] Pripada promotivnom (komunikativnom) miksu proizvođača ili pružaoca usluge (u koji pored oglašavanja svrstavamo i ličnu prodaju, direktni marketing, unapređenje prodaje i odnose s javnošću) putem koga bi trebalo na pravi način, u pravo vreme, na pravom mestu poslati poruku svom ciljnom tržištu.[31] S povećanjem konkurencije, intenziviranjem tržišta i neprestanom borbom za opstanak, oglašivači moraju na najbolji način da iskoriste vremenski ili štampani prostor koji je obično i veoma skupo plaćen. Prema definiciji Organizacije reklamnih agencija (*The Institute of Practitioners in Advertsising*), „oglašavanje je najubedljivija prodajna poruka upućena pravim potencijalnim kupcima proizvoda ili usluge po najnižoj mogućoj ceni".[32] Poruka koja se šalje putem oglašavanja je neličnog karaktera, informacija se ne prosleđuje u ličnom kontaktu između oglašivača i kupca, već preko plaćenih medija, tj. oglašivač posebno plaća korišćenje medijskog prostora čiji je vlasnik najčešće neko drugi.[33] Reč je o masovnom obliku komuniciranja, gde se informacija šalje iz jednog izvora prema velikom broju primalaca koji oglašivaču nisu poznati. Cilj je da promo-

30 F. Džefkins, *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003, str. 10.

31 P. Kotler, K. Keller: *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, str. 567-603.

32 F. Džefkins: *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003, str. 11.

33 J. Blyth: *Essentials of Marketing Communications*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, str. 35.

više, neposredno ili posredno pozivajući na kupovinu, tj. cilj slanja informacije je predstavljanje oglašivača i njegove ponude u pozitivnom tonu, kako bi se kod kupca javila želja za kupovinom. Oglašivač mora da bude poznat, tj. iz oglasa se mora videti ko šalje poruku.[34] Nezavisno od toga da li je cilj oglašavanja stvaranje svesti o određenom brendu, promovisanje ili pozicioniranje proizvoda ili usluga, većina istraživača oglašavanje vide kao način da podstaknu kupce da kupe proizvod ili koriste uslugu: ovaj proces često se opisuje akronimom AIDA (*awarness, interess, desire i action* – svest, interesovanje, želja i akcija) koji objašnjava faze kroz koje potrošač prolazi pre kupovine proizvoda ili korišćenja usluga.[35] Pre odluke o korišćenju određenog oblika oglašavanja (TV ili radio reklame, bilborda ili nekog drugog oblika spoljašnjeg oglašavanja, u novinama, časopisima ili na internetu), treba definisati učestalost, domet i uticaj oglašavanja, izabrati adekvatan kanal komunikacije, nosioca poruke i odrediti vreme oglašavanja.[36]

Posebnu oblast istraživanja oglašavanja uvodi sociolingvistički aspekt analize jezika oglašavanja. Brojni su primeri različitih retoričkih figura i jezičkih tehnika koje imaju zadatak da pobude pažnju potencijalnog potrošača, izazovu želju i navedu ga na akciju. Budući da je tržišna konkurencija veoma oštra, da se dinamika poslovanja iz dana u dan ubrzava i da je vreme u kome smo izloženi pažljivom prihvatanju reklamnih poruka veoma kratko (iako je izloženost oglašavanju u savremenom svetu u toku jednog radnog dana gotovo neizbežna), nimalo lak zadatak oglašivača je da na najdomišljatiji, najrazumljiviji i najefektniji način ostvari kontakt sa ciljnim potrošačima. Jezičke tehnike koje se upotrebljavaju u te svrhe (forma retoričkog pitanja (*Želite li da smršate?*), imperativni iskazi (*Brini o sebi!*), superlativna forma (*Najbolje za vas...*), oblik prvog lica jednine (*Moja kuća. Moja žena. Moja banka.*), inkluzivne množine (*Rastimo zajedno.*), upotreba retoričkih figura (*Cipela koja diše.*), itd.) pokazuju da su sredstva za dopiranje do svesti potrošača oglašavanjem mnogobrojna. Pristalice kritičke analize diskursa oglašavanja ove tehnike vide kao manipulativne, a prema nekim autorima reklamni oglas predstavlja tipičan medijum manipulacije u širem, semiotičkom smislu, gde se manipuliše ne samo tekstom već i ilustracijama i fotografijom, pa postavljaju pitanje gde je granica između legitimne prakse ubeđivanja, s jedne, i manipulacije, s druge strane.[37]

U svetlu izgradnje imidža društveno odgovornih tržišnih subjekata, a imajući u vidu reputaciju oglašavanja kao načina komunikacije i stalni porast ogla-

[34] G. Ognjanov, *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 92.

[35] D. Jobber, J. Fahy: *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2005, str. 235-304; P. Kotler, J. Bowen, C. J. Makens: *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Prentice Hall, 2003, str. 541-554; S. Veljković: *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006, str. 449.

[36] P. Kotler, J. Bowen, C. J. Makens: *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Prentice Hall, 2003.

[37] N. Silaški: *Kako delovati rečima*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 925-938.

šavanja u svim oblicima medija, marketinški istraživači treba da razmotre, da li u izuzetno velikoj konkurenciji potrošači počinju da ignorišu reklame i koji su to alternativni oblici masovnih komunikacija koji će postići željeni efekat.[38] Kompanije se sve više okreću elementima društveno odgovornog oglašavanja usmerenom ka masovnom auditorijumu, izveštavanju o poslovanju u godišnjim dokumentima i društveno odgovornim aktivnostima kao novom načinu komuniciranja sa potrošačima. Takođe, treba imati u vidu i da su potrošači sve više informisani, a u poslednjih par godina, sa rasprostranjenom upotrebom interneta, i indirektni vlasnici medija.[39]

4.1. Društveno odgovorno oglašavanje

U cilju izgradnje imidža društveno odgovornih tržišnih subjekata, brojne kompanije se sve češće okreću konceptu društveno odgovornog oglašavanja o čemu će biti reči u ovom odeljku. U ovom delu pažnja je posvećena društveno odgovornom oglašavanju i načinu na koji potrošači perecepiraju ovakav oblik oglašavanja, budući da je polazna ideja rada analiza oglašavanja i društveno odgovornih aktivnosti u funkciji komunikacije sa potrošačima.

Velike kompanije, poput „Šela" (*Shell*), „Britiš petroleuma" (*British Petroleum*), „Najka" (*Nike*), „Timberlenda" (*Timebrland*) ili uslužnih objekata kao što je „Starbaks" (*Sturbucks*), sve više se uključuju u rešavanje aktuelnih društvenih problema. Svoje aktivnosti ove kompanije prikazuju u godišnjim izveštajima, na svojim sajtovima i u reklamnim porukama zasnovanim na izgradnji korporativnog imidža (*CSR based corporate image advertsiing*).[40] Međutim, izgradnja korporativnog imidža putem društveno odgovornog oglašavanja postavlja brojne izazove poslovanju kompanija i ne garantuje uvek stvaranje pozitivnih stavova i emocija prema korporativnom brendu i učvršćivanje njene reputacije.[41] Dramrajt (*Drumwright*) smatra da je oglašavanje sa socijalnom dimenzijom jedan od najkontroverznijih marketinških pristupa i da može biti shvaćeno i kao „najveći doprinos društvu", ali i kao njegovo „besramno iskorišćavanje".[42] Iako neki autori preporučuju kompanijama izgradnju imidža „dobrih kompanija" kao

[38] B. Radenković Šošić: „Integrisane marketinške komunikacije u turizmu", *Tims acta* 4, str. 54-60

[39] D. Đorđević, S. Bogetić: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (1), 2008, str. 151-165.

[40] A. Pomering, L. Johnson: „Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17 (2), 2009, str. 107.

[41] Ibidem, 107.

[42] M. E. Drumwright: „Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria", *Journal of Marketing* 60, 1996, str. 71-87.

jedan od načina za unapređenja finansijskih rezultata,[43] postavlja se pitanje skeptičnosti potrošača prema informacijama o društveno odgovornim aktivnostima kompanija. Brojna istraživanja pokazuju da se kompanije sve češće okreću sredstvima oglašavanja u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija,[44] ali ipak se nameće dilema da li ovaj element komunikacijskog miksa može da prevaziđe skeptičnost potrošača i tako doprinese stvaranju pozitivnog imidža kompanije.[45] Premda oglašavanje u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija nema kao svoj primarni cilj pokretanje potrošača na akciju, već treba da promoviše kompanijske društvene inicijative bez direktnog povezivanja sa određenom reakcijom potrošača, i iako je oglašavanje najlakši način da se potrošači obaveste o filantropskim aktivnostima kompanije, uključivanje samog oglašavanja predstavlja i platformu pogodnu za razvoj cinizma i skeptičnosti potrošača.[46] Treba imati obe perspektive u vidu. S jedne strane, istraživanja pokazuju da oglašavanje u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija stvara pozitivne stavove potrošača prema brendu,[47] pozitivne ocene proizvoda[48] i pozitivne stavove prema socijalnim partnerima.[49] Druga, pak, navode probleme sa kojima se suočava oglašavanje u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija. Tako, Veb i Mor (*Webb i Mohr*) navode da su stavovi potrošača prema učestvovanju kompanija u društveno odgovornim aktivnostima, koje se potom oglašavaju, pomešani. Oni ističu da na ovaj način „skeptični segment" potrošača koji je obično mali u odnosu na sve potrošače postaje dominantniji, da se potrošači brinu zašto se kompanija uključuje u ove aktivnosti, kao i da tradicionalni kri-

---

43 P. W. Roberts, G. R. Dowling: „ Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), 2002, str. 1077-1093.

44 K. L. Becker-Olsen, B. A. Cudmore, R. P. Hill: „The impact of peceived corporate social responsibility on consumer behaviour", *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), 2006, str. 46-53; M. R. Forehand, S. Grier: „When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 (3), 2003, str. 349-356; P. McIntyre: „Westpac goes sustainable but beware of the greenwash", *The Sydney Morning Herald*, Sydney, Fairfax, 2007.

45 A. Pomering, L. Johnson, „Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17 (2), 2009, str. 107.

46 D. J. Webb, L. A. Mohr: „A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to sociallz concerned", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17 (2), 1998, str. 1105-1113.

47 I. E. Berger, P. H. Cunnigham, M. E. Drumwright: „Identity, identification, and relationship through social aliances", *Journal of the Acadaemy of Marketing Science*, Vol. 34 (2), 2006, str. 128-137.

48 Ibidem

49 J. K. Ross, M. A. Stutts, L. Fatterso: „Tactical considerations for the use of cause-related marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20 (1), str. 93-97.

terijumi pri kupovini, važni za potrošače, anuliraju efekat oglašavanja u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija.[50]

Uočavamo da je oglašavanje u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija sve češće izloženo nepoverenju potrošača i da se često povezuje sa klasičnim oblicima oglašavanja koje ima za cilj navođenje na kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Stoga je neophodna velika opreznost u upotrebi ovakvog načina oglašavanja u cilju izgradnje korporativnog imidža.

4.2 Izveštavanje kao instrument kreiranja društvene odgovornosti

U svetlu prethodnog odeljka o oglašavanju u cilju izgradnje korporativnog imidža društveno odgovornih kompanija, uočavamo da skeptičnost potrošača ima veoma veliki udeo i umnogome doprinosi stvaranju prepreka u komunikaciji sa potrošačima. Rizik od povratnih efekata ovakvog oglašavanja otvara velike izazove za kompanije. Sledstveno tome, mnoge kompanije se okreću *mekšim* metodama i svoje društveno odgovorno poslovanje oglašavaju samo u godišnjim finansijskim izveštajima i na kompanijskim sajtovima.[51]

Upravo je sastavljanje i prezentacija kompanijskih izveštaja o njihovoj društvenoj odgovornosti jedna od prvih, među brojnim aktivnostima, preduzetih u pravcu izgradnje imidža društveno odgovornih kompanija. Ovakav način oglašavanja obično se realizuje u sklopu uobičajenog seta finansijskih izveštaja na kraju godine. Izveštaji su osnovno sredstvo komunikacije između kompanije i svih stejkholdera na temu društvene odgovornosti i sadrže podatke o tome šta je kompanija konkretno uradila u tom domenu, odnosno objašnjenja eventualnih propusta. Kompanije su ovaj zadatak, s razlogom, veoma ozbiljno shvatile, te sve češće angažuju i profesionalce iz oblasti komunikacije, nastojeći da što uspešnije skrenu pažnju na kompanijska ostvarenja u domenu društvene odgovornosti, a time, posredno, i na proizvode i usluge date kompanije. Sastavljanje ovakvih izveštaja na dobrovoljnoj bazi i dalje je najprisutnije. Međutim, postoje i oni koji se zalažu da se u tom pogledu, uz regulaciju države, uvede obavezno izveštavanje, u cilju zaštite interesa građana. Takođe, u praksi su prisutni, ali još uvek i dosta retki, tzv. izveštaji po zahtevu interesne grupe koji su veoma pogodni da se određenim stejkholderima pruže detaljnije informacije o značajnim pitanjima za njih.

Uzimajući u obzir navedene osobine klasičnog oglašavanja, društveno odgovornog oglašavanja i finansijskog oglašavanja, postavlja se pitanje efikasnosti ovakvog načina komunikacije sa ciljnom javnošću, koja je umnogome definisana predubeđenjima potrošača, podeljenom pažnjom, preopterećenošću infor-

[50] D. J. Webb, L. A. Mohr: „A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to sociallz concerned", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17 (2), 1998, str. 1105-1113.

[51] M. Morsing, M. Schultz: „Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 (4), 2006, str. 323-338.

macijama i širokim auditorijumom (klasično oglašavanje) ili usko determinisanim ciljnim javnostima (izveštavanje), u radu su analizirane ostale društveno odgovorne aktivnosti u cilju komunikacije kompanije s javnošću.

5. Komparativna analiza oglašavanja i društveno odgovornih aktivnosti kompanija

Društveno odgovorne aktivnosti kompanija imaju cilj da ukažu na postojanje određenih problema u društvu, stvore pozitivan korporativni imidž i razviju uspešan odnos sa potrošačima i zainteresovanim grupama.[52] Neke od društveno odgovornih aktivnosti pomenute su u odeljku o izgradnji imidža društveno odgovornih kompanija, dok će u ovom delu akcenat biti stavljen na odnos tih aktivnosti i oglašavanja.

Kao što je napomenuto, sponzorstvo se pojavljuje kao česta društveno odgovorna aktivnost kompanija, i *predstavlja davanje novčane ili neke druge podrške korisniku da bi mogao da nastavi svoje finansijske aktivnosti, ponekad iz altruističkih razloga, ali uobičajeno da bi se postigle prednosti od oglašavanja*.[53] Brojne su mogućnosti sponzorisanja, od izdavanja knjiga, strukovnih publikacija, preko stipendiranja obrazovanja, finansiranja istraživanja, do sportskih događaja i umetničkih manifestacija. Iako je sponzorisanje načelno postavljeno kao društveno odgovorna aktivnost, njegova suština se ogleda u postizanju ciljeva oglašavanja, tj. komunikacije sa ciljnom javnošću kada je zabranjeno oglašavanje (primera radi, oglašavanje cigareta je nedozvoljeno u nekim zemljama, ali kompanije paradoksalno sponzorišu sportske događaje na kojima se pojavljuju njihovo ime ili logo).[54] Ciljevi sponzorstva ogledaju se u stvaranju dobre volje prema kompaniji na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou, izgradnji korporativnog imidža i identiteta, prihvatanju imena, stvaranju prilike za povezivanje sa partnerima i podsticanju medijskog interesovanja na pružanje objektivnih informacija o određenom sponzorisanom događaju.[55]

Donatorstvo u humanitarne svrhe, tzv. *korporativna filantropija*, bilo da je u novcu, proizvodima, uslugama, ili društveno korisnom radu zaposlenih, takođe je efikasan način da se doprinese izgradnji imidža društveno odgovorne kompanije.[56] Njen najčešći oblik ogleda se u direktnim donacijama u dobrotvorne svrhe

---

52 Y. Yoon, Z. Gürhan-Canli, N. Schwarz: „The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) With Bad Reputations", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16(4), 2006, str. 377-390.

53 F. Džefkins: *Oglašavanje*, Clio, Beograd, 2003, str. 205.

54 F. Džefkins, op. cit., str., 213.

55 Ibidem, str. 216.

56 C. M. Sasse, R. T. Trahan: „Rethinking the new corporate philanthropy", *Business Horizons*, 50, 2007, str. 29-38.

u gotovini ili robi.[57] Kompanija pokazuje altruističke sklonosti sa početnom idejom izgradnje pozitivnog imidža u svesti potrošača, ne oslanjajući se na klasično masovno oglašavanje.

Međutim, bez obzira na brojne prednosti društveno odgovornih aktivnosti kompanija, ne smemo zanemariti istraživanja koja pokazuju da potrošači vrednuju pozitivnije kompaniju kada su njene društveno odgovorne aktivnosti u skladu sa njenim proizvodima (podsetimo se paradoksalnog primera duvanske industrije i sponzorisanja sportskih događaja)[58], kao i da su daleko negativnije posledice ovakvih aktivnosti u onim situacijama u kojima potrošači procene da su troškovi oglašavanja u vezi sa određenom društveno odgovornom aktivnošću veće u odnosu na troškove organizacije samog događaja ili iznosa donacije. U ovim situacijama negativna reputacija stvara se i kod onih kompanija koje su imale pozitivnu reputaciju.[59] Kompanije se često vode pretpostavkom da događaji poput sponzorstva ili donatorstva u očima potrošača stvaraju pozitivnu sliku o radu kompanije koja se kasnije reflektuje na konačan finansijski rezultat. Istraživanja ipak pokazuju da, iako ovakvi događaji, stvaraju medijski publicitet, zastupljenost u javnosti i konotaciju korporativnog imena u pozitivnom kontekstu, potrošači pokazuju veliku podozrivost i sve bolju informisanost o akivnostima i namerama kompanija. Stoga, društveno odgovorne aktivnosti, iako su u stalnom trendu porasta i sve veće zastupljenosti, ne mogu se posmatrati kao jednostavan, lakši i nepogrešivi način izgradnje imidža kompanija bez negativne konotacije slične oglašavanju. Ne može se zanemariti pretpostavka da poput oglašavanja i ovakve aktivnosti u budućnosti mogu biti sve manje zapažene i prihvaćene u negativnom kontekstu.

6. Zaključak

Imperativ društveno odgovornog poslovanja postaje neodvojivi deo uspeha i stvaranja konkurentnih subjekata na tržištu. Usled brojnih društvenih problema i izazova, od kojih neki nastaju i kao posledica borbe na tržištu i ekonomske održivosti, kompanije su sve češće pozvane da svojim aktivnostima doprinesu rešavanju ovih pitanja. Međutim, ove aktivnosti, iako delom manje percepirane kao aktivnosti sa ciljem zarade i ostvarivanja profita, ne mogu se smatrati sigurnim načinom dopiranja do svesti javnosti. Očigledno je da brojne marketinške tehnike korišćene u prethodnom periodu poslovanja kompanija nailaze na sve

[57] D. Đorđević, S. Bogetić: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju" *Megatrend revija*, Vol. 5 (1), 2008, str. 151-165.

[58] S. Sen, C. B. Bhattacharya: „Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38, 2001, str. 225-243.

[59] Y. Yoon, Z. Gürhan-Canli, N. Schwarz: „The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) With Bad Reputations", *Journal of Consumer Psychology*, 16 (4), 2006, str. 377-390.

veću podozrivost i opreznost potrošača, bez obzira na to da li je reč o klasičnom oglašavanju, finansijskim izveštajima, oglašavanju koje ima za cilj prikazivanje kompanije u najboljem svetlu ili organizacija društveno odgovornih aktivnosti. Pred istraživače i kompanije postavljen je izazov, kako na najbolji način predstaviti kompaniju i dopreti do potrošača i ciljne javnosti sa postojećim predubeđenjima. Neminovno se nameće odgovor da svaka netransparentnost, nekonzistentnost i kratkoročno opredeljenje u krajnjoj instanci donose povećanje negativnog imidža kompanije, bez obzira na to da li je reč o tradicionalnom oglašavanju, izveštavanju zainteresovanih grupa ili upotrebi društveno odgovornih aktivnosti u cilju komunikacije kompanije sa ciljnim javnostima.

Imajući u vidu odnos potrošača prema oglašavanju, nedostatak vremena, pažnje i pozitivnog predubeđenja u tačnost prenesene poruke, bez obzira na to da li je reč o klasičnom oglašavanju proizvoda i usluga ili oglašavanju sa ciljem stvaranja imidža društveno odgovornih kompanija ili finansijskom izveštavanju, obično percepiranom od strane manjeg broja ciljnih javnosti, društveno odgovorne aktivnosti koje na različite načine unapređuju kvalitet života lokalne zajednice, implementiraju kompaniju u lokalnu sredinu i kreiraju postojanije stavove zainteresovanih strana, ukoliko se odvijaju u skladu sa poslovanjem kompanija, nameću se kao ispravniji način izgradnje dugoročnih odnosa kompanije i sredine koja je okružuje, budući da obezbeđuju višestruke koristi za lokalnu sredinu i budućnost kompanije.

Literatura

- Becker-Olsen, K. L. – Cudmore, B. A. – Hill, R. P.: „The impact of peceived corporate social responsibility on consumer behaviour", *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), 2006, str. 46-53.
- Berger, I. E. – Cunnigham, P. H. – Drumwright, M. E.: „Identity, identification, and relationship through social aliances", *Journal of the Acadaemy of Marketing Science*, Vol. 34 (2), 2006, str. 128-137.
- Blyth, J.: *Essentials of Marketing Communications*, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Cochran, P. – Wood, R.: „Corporate Social Responsibility and Financial Performance", *The Academy of Mnagement Journal*, Vol. 27 (1), 1984, str. 42-56.
- Džefkins, F.: *Oglašavanje*, Clio, 2003.
- Đorđević, D. – Bogetić, S.: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (1), 2008, str. 151-165.
- Forehand, M. R. – Grier, S.: „When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 (3), 2003, str. 349-356.

- Freeman, E.: „A Stakeholder Theory of the Modern Corporation", *Ethical Theory and Business*, ed. Tom Beauchamp – Norman Bowie, Pearson Prentice Hall, 2004.
- Friedman, M.: „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Golob, U. – Bartlett, J.: „Communication about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia", *Public Relations Review* 33, 2007, str. 1-9.
- Hutton, J. – Goodman, M. – Alexander, J. – Genest, C.: „Reputation management: the new face of corporate public relations", *Public Relations Review* 27, 2001, str. 247-261.
- Jobber, D. – Fahy, J.: *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2005.
- Kotler, P. – Bowen, J – Makens, C. J.: *Marketing for hospitality and tourism*, Pearson Prentice Hall, 2003.
- Kotler, P. – Haider, D. – Rein, I.: *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press, New York, 1993.
- Kotler, P. – Keller, K.: *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, 2006.
- Levitt, T.: „The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 36 (5), 1958, str. 41-50.
- McIntyre, P.: „Westpac goes sustainable but beware of the greenwash", *The Sydney Morning Herald*, Sydney, Fairfax, 2007, dostupno na: http://www.smh.com.au/news/business/westpac-goes-sustainable-but-beware-of-the-greenwash/2007/07/11/1183833598040.html
- Milanović-Golubović, V.: „Upravljanje tražnjom pomoću globalne marke", *Megatrend revija*, Vol. 1 (1), 2004, str. 167-181.
- Mohr, L. A. – Webb, D. J.: „The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses", *The Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39 (1), 2005, str. 121-147
- Morsing, M. – Schultz, M.: „Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 (4), 2006, str. 323-338.
- O'Connor, A. – Meister, M.: „Corporate social responsibility attributes rankings", *Public Relations Review*, Vol. 34, 2008, str. 49-50.
- Ognjanov, G.: *Integrisane marketinške komunikacije*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- Pomering, A. – Johnson, L.: „Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising", *Australasian Marketing Journal*, 2009, str. 106-114.

- Porter, M. – Kramer, M.: „Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Cambridge, MA, 2006.
- Radenković Šošić, B.: „Integrisane marketinške komunikacije u turizmu", *Tims acta* 4, str. 54-60.
- Radovanović, B.: „Društvena odgovornost kao identitet kompanija", Sintezis I/1, 2009.
- Roberts, P. W. – Dowling, G. R.: „Corporate reputation and sustained superior financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), 2002, str. 1077-1093.
- Sasse, C. M. – Trahan, R. T.: „Rethinking the new corporate philanthropy", *Business Horizons*, 50, 2007, str. 29-38.
- Sen, S. – Bhattacharya, C. B.: „Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38, 2001, str. 225-243.
- Smit, R.: *Marketinške komunikacije*, Clio, 2002.
- Veljković, S.: *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- Wood, D.: „Corporate Social Performance Revisited", *The Academy for ManagemenReview* 4, 1991, str. 691-718.
- Yoon, Y. – Gürhan-Canli, Z. – Schwarz, N.: „The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) With Bad Reputations", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16 (4), 2006, str. 377-390.

Rad primljen: 16. decembra 2010.
Odobren za štampu: 24. januara 2011.

Scientific review paper

Assistant Ivana Bulut, Doctoral Candidate
Megatrend University, Belgrade
Assistant Bojana Radenković Šošić, Doctoral Candidate
Megatrend University, Belgrade

ARE SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES MODERN METHOD OF ADVERTISING?

Summary

Socially responsible activities represent modern concept of business of many companies. They thrive in different ways to contribute to the solutions of current social problems and thus build positive public attitude and the image of socially responsible market participants. Representation of socially responsible activities of a company could be performed in different ways – by advertising, informing interested groups, socially responsible advertising, or by organizing socially responsible activities. The paper discusses these various methods of communication with target public groups, their advantages and the results of recent studies on the attitudes of consumers towards such activities.

Key words: *socially responsible businesses, advertising, socially responsible activities*

JEL classification: M14, L53

Originalni naučni rad UDK 334.72 ; 005.21:334.72.021

Prof. dr Rado Bohinc*
Univerzitet Primorska, Koper

UNITARNI ILI DVOSTEPENI SISTEMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U NEKIM ZEMLJAMA EU I ZEMLJAMA IZVAN EU

Sažetak: *Postoje dva osnovna koncepta korporativnog upravljanja:* ***unitarni i dvostepeni sistem****. Što se tiče pravne regulative upravljačkih struktura, postoji pristup obaveznog unitarnog sistema (npr. u SAD i V. Britaniji) ili obaveznog dvostepenog sistema (Nemačka, Austrija). Uz to, u nekim zemljama je* ***dopušteno akcionarima da odluče*** *o uvođenju unitarnog ili dvostepenog sistema, prema aktu o osnivanju, kao što je slučaj u Francuskoj ili Sloveniji. Postoje i zemlje sa* ***različitim tipovima dvostepenog sistema****, gde nadzorni organ ima različite nadležnosti i pravni položaj, od manje-više klasičnog nadzornog odbora, pa do nadzornih ili drugih tela za nadzor i reviziju sa ograničenim nadležnostima.*

Ključne reči: *korporativno upravljanje, unitarni sistem, dvostepeni sistem, direktori, nadzorni odbor, upravni odbor*

JEL klasifikacija: G34, L26

1. Nemački obavezni sistem dvostepenog korporativnog upravljanja

Prema nemačkom Zakonu (g AktG)[1] o akcionarskim društvima (otvoreno akcionarsko društvo), postoji **samo dvostepeni sistem rukovođenja**, sa upravnim odborom i nadzornim odborom. Nemački zakon o Otvorenom akcionarskom društvu ne predviđa bilo kakvo unitarno korporativno upravljanje.

Prema g AktG, upravni odbor ima neposrednu **odgovornost za rukovođenje kompanijom**. Nadzorni odbor nadzire rukovođenje kompanijom. Odgovornosti rukovođenja ne mogu biti prenesene na nadzorni odbor. Međutim, osnivački akti ili nadzorni odbor mogu da predvide da se određene vrste transakcija mogu obavljati samo uz odobrenje nadzornog odbora. Ako nadzorni odbor odbije da izda odobrenje, upravni odbor može tražiti sazivanje skupštine akcionara. Odo-

* E-mail: rado.bohinc@upr.si

1 Nemački Akt o akcionarskim korporacijama, prevod od 16. 10. 2009, Norton Rose LLP January 2010 Edition NR 6622 01/10.

brenje od strane skupštine akcionara zahteva većinu od ne manje od tri četvrtine ukupnog broja datih glasova. Osnivački akti ne mogu normirati bilo kakvu drugu većinu ili bilo kakve druge zahteve. Članovi nadzornog odbora ne mogu da prenesu svoja prava na nekog drugog.

Odredbe o imenovanju predstavnika zaposlenih u nadzorni odbor i direktora zaposlenih u upravni odbor sadržane su u posebnim delovima zakona (tzv. kodeterminacija).

2. Austrijski sistem obaveznog dvostepenog upravljanja

Kao i u nemačkom zakonu, predviđen je **samo dvostepeni sistem upravljanja**, sa upravnim odborom i nadzornim odborom, prema austrijskom Zakonu (AktG)[2] o akcionarskim društvima (otvoreno akcionarsko društvo).

Poput nemačkog, ni austrijsko pravo o preduzećima **uopšte ne predviđa unitarni sistem** korporativnog upravljanja. Odgovornost upravnog odbora je da upravlja kompanijom u **njenim najboljim interesima**, uzimajući u obzir interese i akcionara i zaposlenih, kao i interese javnosti.

Nadzorni odbor **nadzire menadžment**. Delatnosti koje su obaveza menadžmenta ne mogu biti prenete na nadzorni odbor. Za razliku od nemačkog i slovenačkog zakona, koji to prepušta osnivačkim aktima i nadzornom odboru, aAktG definiše transakcije[3] za koje je neophodno odobrenje nadzornog odbora. Kao i u nemačkom zakonu, statut kompanije ili nadzorni odbor mogu da predvide da određene vrste transakcija zahtevaju **odobrenje nadzornog odbora**.

Prema aAktG, članovi nadzornog odbora **ne mogu da delegiraju svoje dužnosti** na druge. Međutim, statut kompanije može da dozvoli da jedan član nadzornog odbora može da zastupa drugog. Pravo vršenja dužnosti predsedavajućeg ne može se delegirati.

Postoje posebna pravila za učešće zaposlenih u telima kompanije u zakonima koji se bave učešćem zaposlenih, u dvostepenom sistemu korporativnog upravljanja.

3. Francuski unitarni ili dvostepeni sistem

Kao i u Sloveniji, francuskom Société anonyme (SA) može se rukovoditi **na jedan od dva načina**: pod dvostepenim ili unitarnim odborom.[4] Opet, kao i u

[2] The Austrian Stock Corporation Act, Bilingual Edition, Deutsch/English, Translation by Dr. Alexander Fruehmann, LL.M. (Yale), Attorney-at-Law (New York), StBDr, Tibor R.Nagy, Steuerberater, Vienna 2005, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung.

[3] Para. 95/ a AktG

[4] Loi 2003-775 du 21/08/03 (JO 22/08/03).

Sloveniji, s obzirom na to da nema obaveznih pravila, na akcionarima je da odluče za koji tip će se opredeliti. Prema članu L225-57 francuskog LLC, memorandum i osnivački akti bilo kog otvorenog akcionarskog društva mogu da predvide da ono bude rukovođeno odredbama podsekcije 2: Upravni i nadzorni odbori.[5]

U dvostepenom sistemu, rukovođenje SA podeljeno je u direktorat (Directoire) i nadzorni odbor (Conseil de Surveillance). Directoire je odbor direktora, a Conseil de Surveillance nadzorni odbor. „Président du Directoire" odgovoran je za zastupanje kompanije prema trećim licima, mada svaki član direktorata ima ovlašćenja da deluje u ime kompanije.

Nadzorni odbor se ne bavi generalnim rukovođenjem kompanije, već kontroliše njen menadžment. Kontrola menadžmenta kompanije znači da nadzorni odbor može, u bilo koje doba finansijske godine, da izvrši kontrolu poslovanja članova odbora direktora.

Kontrola uključuje i **odobravanje posebnih transakcija**. Odobrenje nadzornog odbora je neophodno za finansijske garancije koje daje kompanija, osim bankarskih garancija. Nadzorni odbor može, takođe, zahtevati od direktorata da pribavi njegovo **odobrenje za transakcije** mimo tekućih transakcija. Takav zahtev, međutim, ne obuhvata treća lica.

Nadzorni odbor **imenuje članove direktorata** i nadzire rukovođenje kompanijom. Članovi nadzornog odbora imenuju se od strane skupštine akcionara za periode do šest godina, s tim što ih skupština akcionara može u bilo kom trenutku smeniti. Oni, takođe, mogu da podnesu ostavku, a penzionišu se po isteku mandata. Direktorat mora da referiše nadzornom odboru svaka tri meseca. Nadzorni odbor određuje politiku kompanije.

Francuski sistem je inspirisan nemačkim zakonom, ali ga je potrebno pažljivo razlikovati od rukovođenja nemačkim, austrijskim ili slovenačkim sistemom dvostepenog korporativnog upravljanja (kojim upravljaju Vorstand i Aufsichtsrat).

Prema unitarnom sistemu, SA je rukovođen odborom direktora (conseil d'administration), sačinjenog od jednog broja direktora (administrateurs). Na čelu se nalazi Président Directeur Général (PDG). PDG može imati jednog, dvojicu ili petoricu direktora (Directeurs Généraux (DG) kao pomoćnike. Predsednika bira odbor iz redova svojih članova.

Odbor delegira skoro sva svoja ovlašćenja na **predsednika**. Predsednik preuzima punu odgovornost za rukovođenje kompanijom, i predstavlja je prema trećim licima. Odbor u punom sastavu može da opozove predsednika u bilo koje doba.

Članstvo zastupnika zaposlenih u odboru nije obavezno, ali ne više od jedne trećine direktora mogu da budu iz redova zaposlenih u kompaniji; uz to, zaposleni stiču pravo članstva u odboru tek posle dve godine staža.

[5] Corporate Governance in France, Gérard Charreaux, Peter Wirtz: Do kraja 2004, 76% kompanija sa liste CAC 40 je izabralo unitarni odbor. Ovaj procenat potvrđen je i na većim uzorcima, i čini se da je dvostepeni sistem odbora u opadanju poslednjih godina. Među kompanijama iz CAC 40 koje su izabrale unitarni odbor, 22% njih su razdvojile funkcije predsedavajućeg i glavnog izvršnog direktora (CEO) do 2004.

4. Slovenački unitarni ili dvostepeni sistem

Prema slovenačkom Aktu o kompanijama (sKAkt, član 253, Izbor sistema rukovođenja)[6], kao i u francuskom zakonu, kompanija može da izabere:

- **dvostepeni sistem rukovođenja** imenovanjem upravnog odbora i nadzornog odbora, ili
- **unitarni sistem rukovođenja** imenovanjem odbora direktora.

Dakle, prema sKAkt-u, upravna i nadzorna tela su:

- upravni odbor i nadzorni odbor u dvostepenom sistemu rukovođenja,
- odbor direktora u unitarnom sistemu rukovođenja.

Stoga je na akcionarima da odluče i da u osnivačkim aktima odrede koju će vrstu sistema korporativnog upravljanja da uspostave u slovenačkom akcionarskom društvu (otvorenom akcionarskom društvu), budući da nijedan nije obavezan za bilo koju vrstu kompanije.

Postoje posebna pravila za učešće zaposlenih u telima kompanije u zakonima koji se bave učešćem zaposlenih, kako u dvostepenom, tako i u unitarnom sistemu korporativnog upravljanja.

5. Isključivo unitarni odbor u SAD

Korporativno pravo SAD predviđa samo **sistem unitarnog odbora**, bez obaveznog učešća predstavnika zaposlenih. Američki zakoni ne predviđaju postojanje dvostepenog sistema.

Prema MBCA (Model Business Corporation Act), svaka američka korporacija mora da ima odbor direktora, osim ako se akcionari sporazumno ne odreknu ili ograniče ovlašćenja odbora direktora, kako je opisano u prethodnim poglavljima.

Američki zakoni, dakle, predviđaju sporazum akcionara kao alatku uvođenja netradicionalnog modela korporativnog upravljanja (posebno ćemo se baviti sporazumom akcionara o korporativnom upravljanju).

MBCA, dakle, predviđa da svaka korporacija ima odbor direktora (osim onih gde su akcionari sporazumno drugačije odlučili); druga korporativna tela (nadzorna, itd.) nisu obavezna.

Ovlašćenja i obaveze odbora direktora su definisani sledećim pravilom: „Sva korporativna ovlašćenja biće vršena od strane ili pod ovlašćenjem, a poslovi i stvari korporacije rukovođeni od strane ili pod ovlašćenjem njenog odbora direk-

[6] Akt o kompanijama (Uradni list RS [Službeni glasnik Republike Slovenije], br. 42/06, 60/06 – corrigendum, 26/07 – ZSDU-B, 33/07 – ZSReg-B, 67/07 – ZTFI, 10/08 i 68/08).

tora, u skladu sa bilo kakvim ograničenjima sadržanim u osnivačkim aktima ili autorizovanom sporazumu."

Američki zakon ne predviđa obavezno učešće zaposlenih u odboru.

6. Isključivo unitarni odbor u Ujedinjenom Kraljevstvu

U UK je, takođe, predviđen **samo jedan odbor direktora**, koji je obično sastavljen od izvršnih direktora (tj. profesionalnih zaposlenih) i neizvršnih direktora koji, iako zvaničnici kompanije, nisu njeni službenici i ne učestvuju u vođenju poslova kompanije.[7]

Prema britanskom Kombinovanom kodeksu o korporativnom upravljanju[8], uloga odbora direktora je da poslovno predvodi kompaniju u sklopu okvira razumnih i delotvornih kontrola koje omogućavaju procenu rizika i upravljanje njim. Odbor treba da postavlja strateške ciljeve kompanije, osigura neophodne finansijske i ljudske resurse koji će omogućiti kompaniji da postigne svoje ciljeve, kao i da pregleda učinak menadžmenta.

Neizvršni direktori treba da konstruktivno osporavaju i pomažu u razvoju predloga vezanih za strategiju. Neizvršni direktori treba da analiziraju učinak menadžmenta u ispunjavanju dogovorenih ciljeva i nadziru izveštavanje o učinku. Oni su odgovorni za određivanje odgovarajućih nivoa nadoknade za izvršne direktore i igraju važnu ulogu u imenovanju i, gde je to potrebno, razrešavanju izvršnih direktora i planiranju naslednika.

Neizvršni direktori zastupaju interese akcionara i nadziru rukovođenje kompanijom od strane izvršnih direktora.

U odboru treba da vlada ravnoteža između izvršnih i neizvršnih direktora (a pogotovo nezavisnih neizvršnih direktora), tako da nijedan pojedinac ili grupa pojedinaca ne mogu da dominiraju u procesu donošenja odluka.[9]

Zakon predviđa jasnu **podelu odgovornosti** na čelu kompanije između upravljanja odborom i izvršne odgovornosti za upravljanje poslovanjem kompanije.

Nijedan pojedinac ne treba da raspolaže neograničenim moćima odlučivanja (uloge predsedavajućeg i glavnog izvršnog direktora ne treba da budu spojene u jednoj ličnosti).

Direktori su **pravni zastupnici kompanije** u čije ime oni posluju i izvršavaju pravne postupke. S druge strane, u britanskom sistemu unitarnog odbora, direktori su i staratelji kompanije, ali ne u istom svojstvu kao i obični staratelji.

7 Financial Reporting Council, The Combined Code on Corporate Governance, June 2008: Ff Pravila o listingu obavezuju britanske kompanije koje se kotiraju na Glavnom tržištu (Main Market) Londonske berze, da u svom godišnjem izveštaju i obračunima opišu svoje korporativno upravljanje sa dva stanovišta: u smislu njihovog pridržavanja glavnih načela Kodeksa, i u smislu navođenja specifičnih primera nepridržavanja bilo kojih odredbi Kodeksa.

8 Ibidem

9 Ibid.

Zakonski gledano, direktori su staratelji kada je reč o sredstvima s kojima imaju pravo da raspolažu i pravnim transakcijama u kojim učestvuju, a koje su vezane za kompaniju. Direktori nisu staratelji u pravnom smislu, tj. nemaju fiducijarni odnos sa kompanijom i njenim akcionarima.

Britanski zakon ne predviđa obavezno učešće zaposlenih u odboru.

7. Još neka poređenja između unitarnog i dvostepenog sistema

U osnovi, postoje tri različita pristupa kada se porede različite zemlje:

- Nemački i austrijski zakoni (gAktG) predviđaju **isključivo dvostepeni sistem rukovođenja** za akcionarske korporacije (AG).
- Francuska Société anonyme (SA) može da bude, kao i otvoreno akcionarsko društvo u Sloveniji, rukovođena ili **dvostepenim odborom, ili unitarnim odborom**. Na akcionarima je da odluče o sistemu korporativnog upravljanja s tim što, za razliku od Slovenije, u Francuskoj ubedljivo dominira unitarni sistem.
- Američko i britansko korporativno pravo predviđa isključivo **sistem unitarnog odbora**, bez obaveznih predstavnika zaposlenih. Američki i britanski zakoni ne predviđaju dvostepeni sistem.

Postoje i **brojne druge zemlje** sa isključivo unitarnim sistemom, ili bar pretežno unitarnim sistemom, kao što su Finska, Španija, Švedska, Grčka, Kipar, Turska, Kanada.

S druge strane, u mnogim zemljama je pretežan, **mada ne i isključiv dvostepeni sistem**, ili su na sceni različiti **mešoviti sistemi**, neke od kojih ćemo sada predstaviti.

7.1 Zemlje sa (pretežno) unitarnim sistemom

7.1.1 Pretežno unitarni sistem u Finskoj

Finske kompanije koje se kotiraju na berzi, po pravilu, koriste model **unitarnog sistema upravljanja**, koji, uz skupštinu akcionara, čini upravni odbor i generalni direktor.[10] Prema Zakonu o društvima sa ograničenom odgovornošću, kompanija takođe može da ima i nadzorni odbor, ali ga mali broj kompanija koje se kotiraju na berzi i poseduje.

[10] Odbor Udruženja tržišta hartija od vrednosti odobrio je finski Kodeks korporativnog upravljanja u oktobru 2008. Kodeks je zamenio Preporuku za korporativno upravljanje za kompanije koje se kotiraju na berzi, izdatu 2003.

Jedno od najvažnijih akcionarskih prava je pravo na izbor direktora (i revizora) na skupštini akcionara.[11]

Većina direktora **mora da bude nezavisna** od kompanije. Uz to, najmanje dva direktora iz ove većine moraju da budu nezavisni od značajnih akcionara kompanije.

Zakon sadrži detaljan opis **kriterijuma nezavisnosti.**[12] Zakon navodi da je generalni direktor korporativno telo koje rukovodi svakodnevnim rukovođenjem kompanije u skladu sa uputstvima i nalozima koje izdaje odbor. Odbor **imenuje i razrešava generalnog direktora** i nadzire njegove ili njene operacije.

7.1.2 Grčki odbor direktora

Prema grčkom Kodeksu korporativnog upravljanja, okvir korporativnog upravljanja treba da obezbedi **strateško vođenje** korporacije, efikasan **nadzor menadžmenta** od strane odbora direktora i odgovornost odbora prema korporaciji i akcionarima.[13]

Odbor direktora je vlast koja **upravlja korporacijom**. Njegove dužnosti uključuju odlučivanje i pun i efikasan nadzor nad svim aktivnostima korporacije. Grčki odbor ima obavezu da vodi poslove korporacije isključivo u interesu korporacije i njenih akcionara.

Odbor direktora je najodgovorniji za obezbeđivanje uspostavljanja **efikasnih pravila upravljanja**, i odgovoran je skupštini akcionara za svoje aktivnosti i učinak. Odbor je, takođe, najodgovorniji za postavljanje **dugoročnih ciljeva** korporacije i za donošenje **strateških odluka**, kao i **imenovanje i nadzor menadžmenta**.

U isto vreme, skupština akcionara imenuje direktore u odbor; neizvršni članovi odbora treba da donose **nezavisne sudove**, pogotovo u pogledu strategije korporacije, učinka, upravljanja sredstvima i imenovanja menadžmenta. Određeni neizvršni članovi odbora treba da budu **nezavisni od izvršnih članova**, kao i od **većinskih akcionara** kompanije.

7.1.3 Unitarni sistem na Kipru

Svaka kiparska kompanija koja se kotira na berzi treba da bude **pod upravom odbora direktora**, čija je dužnost da vodi i kontroliše kompaniju.[14]

---

[11] Kodeks korporativnog upravljanja preporučuje da se direktori biraju na jednogodišnji mandat.

[12] Finski Kodeks korporativnog upravljanja, Udruženje tržišta hartija od vrednosti, 20. 10. 2008.

[13] Načela o korporativnom upravljanju u Grčkoj: Preporuke za njegovu konkurentnu transformaciju, Atina Grčka, oktobar 1999, Komitet za korporativno upravljanju u Grčkoj, pod koordinacijom Komisije za tržišta kapitala.

[14] Kiparski Kodeks korporativnog upravljanja (2. izdanje, mart 2006).

U odboru direktora treba da vlada **ravnoteža između izvršnih i neizvršnih direktora**, kao i nezavisnih neizvršnih direktora, tako da nijedan pojedinačni direktor ili mala grupa direktora ne mogu da dominiraju odlučivanjem odbora, ili da nadglasaju druge dve grupe. Svi direktori treba da deluju **nezavisno i nepristrasno** u obavljanju svojih dužnosti.[15]

7.1.4 Španski odbor direktora

U Španiji postoji samo **unitarni sistem** korporativnog upravljanja. Prema španskom Kodeksu korporativnog upravljanja[16], odbor direktora svoje dužnosti mora da obavlja **nezavisno od menadžmenta**, u najboljem interesu kompanije, radi maksimizacije vrednosti kompanije tokom vremena.

Odbor direktora mora da obezbedi da kompanija:

- poštuje zakone i regulativu u svojim odnosima sa udeoničarima;
- ispunjava svoje obaveze i ugovore u dobroj veri;
- poštuje običaje i dobru praksu sektora i teritorija na kojim posluje;
- poštuje sva dodatna načela društvene odgovornosti koje je dobrovoljno prihvatila.

Suštinske komponente misije odbora su da odobri strategiju kompanije, autorizuje organizaciona sredstva u cilju njenog izvršavanja, i obezbeđivanje da menadžment ispuni zadate ciljeve, u isto vreme ispunjavajući interese kompanije i njenu korporativnu svrhu.[17]

Prema Kodeksu, direktori mogu da pripadaju jednoj od sledećih grupa:

- **izvršni** ili interni direktori (viši zvaničnici ili zaposleni);
- **vlasnički** direktori (koji članstvo u odboru crpe iz svog akcionarskog statusa);
- **nezavisni** direktori (bez ličnih ili poslovnih veza sa kompanijom, njenim akcionarima ili menadžmentom).

Svojstvo svakog od direktora mora biti objašnjeno skupštini akcionara. Broj nezavisnih direktora mora da bude tri ili više, i da predstavlja bar trećinu svih članova odbora.[18]

---

15 Ibidem

16 Španski Objedinjeni kodeks o dobrom korporativnom upravljanju, 18. 1. 2006, Comisión nacional del mercado de valores. Poddirektorat za korporativno upravljanje, Madrid.

17 Ibidem

18 Ibidem

7.1.5 Kanadski unitarni sistem

Prema stavu 86 kanadskog Akta o korporacijama[19], poslovima kompanije mora da upravlja odbor direktora. Prema stavu 90 (1) kanadskog Akta o korporacijama, direktore kompanije biraju akcionari na skupštini kompanije.

7.1.6 Turski odbor direktora

Prema turskom Kodeksu korporativnog upravljanja[20], odbor direktora je najviše rukovodeće (**izvršno**) **telo** kompanije, koje donosi **strateške odluke** (tj. treba da odobri strateške ciljeve koje je postavio viši menadžment) i **zastupa** kompaniju.

U obavljanju svojih poslova, odbor treba da posveti posebnu pažnju održavanju **ravnoteže** između interesa **akcionara i perspektive rasta kompanije**. Odbor treba da blisko nadzire i nadgleda da li je delatnost kompanije u skladu sa odgovarajućim zakonodavstvom, osnivačkim aktima i unutrašnjim pravilima i politikom.

Zanimljiva specifičnost turskog zakona je odredba po kojoj, pre stupanja na dužnost, članovi odbora treba da **pisano izjave da će se pridržavati zakona**, osnivačkog akta, unutrašnjih pravila i politike i da će, u slučaju nepridržavanja, biti zajednički odgovorni za nadoknadu nastale štete akcionarima i udeoničarima.

Odbor se sastoji od **izvršnih i neizvršnih članova**. **Predsedavajući odbora i glavni izvršni direktor ne treba da budu ista osoba**, a većinu odbora treba da čine neizvršni članovi. Neizvršni članovi odbora treba da održavaju redovne interne sastanke. Odbor, takođe, u svom sastavu treba da ima i **nezavisne članove** koji mogu da vrše svoje obaveze izvan bilo čijeg uticaja, pod bilo kakvim okolnostima. Nezavisni članovi odbora treba da čine **bar jednu trećinu** odbora; u svakom slučaju, dva člana odbora treba da budu **nezavisni**.

Kada se računa broj nezavisnih članova, razlomci treba da se računaju kao sledeći ceo broj.[21]

7.2 Zemlje sa unitarnim ili dvostepenim sistemom

7.2.1 Bugarski unitarni i dvostepeni sistem

Bugarski nacionalni Kodeks korporativnog upravljanja[22] sadrži i **unitarni i dvostepeni sistem** korporativnog upravljanja.

Kao što Kodeks navodi, otvorena akcionarska društva imaju obavezu prema svojim akcionarima da se pridržavaju načela korporativnog upravljanja i dobre prakse. Kodeks se, stoga, detaljno bavi ulogom odbora direktora u unitarnim

---

19 10. Canada Corporations Act, aktuelan na dan 25. 1. 2010. Objavljen od strane Ministarstva pravde na adresi: http://laws-lois.justice.gc.ca.

20 Turski Odbor za tržišta kapitala (Capital Markets Board of Turkey - CMB) izdao je Načela korporativnog upravljanja Turske, © 2003.

21 Ibidem

22 Bugarski nacionalni Kodeks korporativnog upravljanja, oktobar 2007.

sistemima, kao i prirodom i načelima saradnje između nadzornog odbora i upravnog odbora u dvostepenim sistemima.[23]

U **unitarnoj strukturi upravljanja**, odbor direktora vrši funkcije upravljanja, zastupanja i kontrole. Odbor direktora mora da rukovodi kompanijom na odgovoran i **nezavisan** način, i da postavi viziju, ciljeve i strategije kompanije u najboljem interesu svih akcionara. Odbor direktora koji je izabran od strane skupštine akcionara treba da obezbedi da njegovi članovi vrše svoje zadatke nezavisno i nepristrasno u najboljem interesu kompanije.

Broj nezavisnih direktora i njihova znanja treba da budu usklađeni sa interesima akcionara.[24]

U dvostepenom sistemu, nadzor nad menadžmentom i funkcije zastupanja vrši **upravni odbor**, dok su funkcije strategije i kontrole u rukama **nadzornog odbora**. U dvostepenom sistemu, upravni odbor rukovodi kompanijom u skladu sa vizijama, ciljevima i strategijama kompanije, koje je uspostavio nadzorni odbor u najboljem interesu svih akcionara.

Nadzorni odbor treba da imenuje upravni odbor kompanije, pruži mu strateške smernice, i nadzire i kontroliše njegove aktivnosti. Članovi nadzornog odbora treba da vrše svoje dužnosti nezavisno i nepristrasno, u najboljem interesu kompanije[25].

7.2.2 Češki izvršni i nadzorni odbor

Prema češkom Komercijalnom kodeksu[26], **izvršni odbor upravlja kompanijom i zastupa je**. On određuje ciljeve i politiku kompanije, imenuje njen menadžment i izveštava nadzorni odbor i akcionare na skupštini akcionara.

Češki **nadzorni odbor nadgleda** aktivnosti izvršnog odbora i zastupa kompaniju u akcijama protiv direktora. On nadgleda kako izvršni odbor izvršava svoja ovlašćenja, kao i vršenje poslovne aktivnosti kompanije.

U tom cilju, članovi nadzornog odbora imaju pravo vršenja **inspekcije svih dokumenata** vezanih za aktivnosti kompanije, kao i pregleda godišnjih finansijskih izveštaja i predložene raspodele dobiti.[27]

7.2.3 Danska

Danski Akt o kompanijama[28] uvodi izraz **vrhovno upravljačko telo** za upravljačka tela (odbor direktora za kompanije sa izvršnim odborom i odborom

[23] Ibidem

[24] Ibidem

[25] Ibidem

[26] Češki Komercijalni kodeks (Komercijalni kodeks br. 513/1991 Coll.).

[27] Češki Kodeks korporativnog upravljanja, zasnovan na Načelima OECD (2004).

[28] Akt br. 470 od 12. 6. 2009. O otvorenim i privatnim fruštvima.

direktora, i nadzorni odbor za kompanije sa izvršnim odborom i nadzornim odborom).

U javnim društvima sa ograničenom odgovornošću, akcionari su konačni donosioci odluka, koji na skupštini akcionara biraju sve ili većinu članova vrhovnog upravljačkog tela (odbora direktora ili nadzornog odbora) kompanije.[29]

Danske kompanije su **slobodne da biraju** između različitih struktura rukovođenja. Svi modeli rukovođenja u Aktu o kompanijama dele jedno zajedničko svojstvo: **izvršni odbor** kompanije je zadužen za **tekuće rukovođenje**. Uz to, javna društva s ograničenom odgovornošću moraju da poseduju ili odbor direktora ili nadzorni odbor.

Ako kompanija ima **odbor direktora**, izvršni odbor će biti odgovoran samo za tekuće rukovođenje, dok će odbor direktora biti zadužen za sveukupno i strateško rukovođenje, kao i nadzor izvršnog odbora. Ako kompanija ima **nadzorni odbor**, on će samo **nadgledati izvršni odbor**, dok će izvršni odbor biti zadužen za celokupnu funkciju rukovođenja, tj. za sveukupno i strateško rukovođenje.[30]

Nadzorni odbor mora da rukovodi sveukupnim **strateškim rukovođenjem**, kao i finansijskim i menadžerskim nadzorom kompanije, i da stalno ocenjuje rad izvršnog odbora.

Važno je da nadzorni odbor bude sastavljen tako da njegovi članovi mogu da deluju **nezavisno** od raznih posebnih interesa. Stoga se preporučuje da većina članova nadzornog odbora izabranih od strane skupštine akcionara budu nezavisni.

7.2.4 Upravni i nadzorni odbor u Estoniji

Prema estonskom Kodeksu korporativnog upravljanja[31], upravni odbor treba da donosi tekuće odluke bez favorizovanja ličnih interesa i/ili interesa kontrolnih akcionara. Upravni odbor donosi odluke na osnovu najboljih interesa svih akcionara.

Dužnost nadzornog odbora je da rukovodi unutrašnjom kontrolom aktivnosti upravnog odbora. Nadzorni odbor učestvuje u donošenju važnih odluka. Nadzorni odbor mora da deluje nezavisno i u najboljem interesima svih akcionara.[32] Upravni odbor i nadzorni odbor moraju blisko da sarađuju.

Upravni odbor mora da deluje u skladu sa strateškim smernicama koje postavlja nadzorni odbor i da se redovno konsultuje o pitanjima strateškog rukovođenja sa nadzornim odborom.[33]

---

29 Preporuke o korporativnom upravljanju, Komitet za korporativno upravljanje, april 2010.

30 22. Izveštaj o korporativnom upravljanju u Danskoj – Komitet Kopenhaške berze za korporativno upravljanje, decembar 2003.

31 23. Kodeks korporativnog upravljanja i načela – Estonija, Organ finansijskog nadzora Talinske berze, 1. 1. 2006.

32 Ibidem

33 Ibid.

7.2.5 Tri opcije upravljanja u Italiji

Na prvom mestu, korporacije mogu da usvoje italijanski tradicionalni sistem upravljanja, koji je modernizovan reformom korporativnog zakona. Ovaj model upravljanja je još uvek najuticajniji i najčešće korišćen u Italiji. Osim tradicionalnog modela, reformom iz 2003. stvoreni su „alternativni" sistemi upravljanja: dvostepeni sistem i unitarni sistem. Prvi model crpi svoju osnovnu strukturu iz nemačke tradicije, gde skupština akcionara imenuje nadzorni odbor, koji zatim imenuje upravni odbor. S druge strane, unitarni model potiče iz anglo-američke tradicije, prema kojoj skupština akcionara imenuje upravni odbor, koji zatim imenuje jedan broj direktora u revizorni komitet, zadužen za funkciju nadzora.[34]

7.2.6 Mađarski nadzorni odbor

Prema **mađarskom Aktu o privrednim društvima**[35], vlasnički nadzor operacija kompanije vrši **nadzorni odbor**. Sekcija 33 Akta predviđa da, u cilju nadzora rukovođenja kompanijom, članovi (akcionari) imaju opciju ili obavezu da u memorandumu o osnivanju predvide osnivanje nadzornog odbora.

Prema ovom zakonu, uspostavljanje nadzornog odbora je **obavezno za javna društva s ograničenom odgovornošću**, osim za javna ili privatna društva koja su pod kontrolom unitarnog sistema. Nadzorni odbor je **takođe obavezan za privatna društva s ograničenom odgovornošću po zahtevu** osnivača ili članova (akcionara), koji kontrolišu najmanje pet odsto ukupnog broja glasova.

Nadzorni odbor je, takođe, obavezan, bez obzira na oblik i operacionu strukturu kompanije, **tamo gde je to predviđeno zakonom** u cilju zaštite javne imovine ili vezano za aktivnosti kompanije. Nadzorni odbor je takođe obavezan tamo gde to Akt predviđa, radi vršenja kontrolnih prava zaposlenih (sekcija 38 mađarskog Zakona o privrednim društvima).

Sekcija 34 mađarskog Zakona o privrednim društvima predviđa funkcionisanje nadzornog odbora **kao nezavisnog tela**. U tom svojstvu, član nadzornog odbora ne sme da prima uputstva od članova (akcionara) kompanije, ili od strane poslodavca.

Nadzorni odbor može da zatraži informacije od izvršnih direktora, kao i višeg menadžmenta kompanije, i one moraju da budu dostavljene na način i u roku predviđenom u memorandumu o osnivanju. Nadzorni odbor može da

[34] Corporate Law Reforms in Europe: The Two-Tier Model and the One-Tier Model of Corporate Governance in the Italian Reform of Corporate Law, Federico Ghezzi Bocconi University – Institute of Comparative Law (IDC), Corrado Malberti Bocconi University – Institute of Comparative Law (IDC) January 19, 2007 Bocconi Legal Studies Research Paper No. 15.

[35] Lezrva: 2009. szeptember 30. Jogtár expressz, Hatály:2009.IX.1. – 2009.X.31. HMJ-English- Akt IV iz 2006. o privrednim društvima, usvojen 4. 1. 2006.

vrši inspekciju poslovnih knjiga i dokumenata uz pomoć stručnjaka, kada je to potrebno (sekcija 35).

Osnivački akti privatnih društava sa ograničenom odgvornošću ili memorandumi o osnivanju privatnih društava sa ograničenom odgovornošću **mogu da sadrže odredbe po kojima se prava imenovanja** i razrešenja članova upravnog odbora i generalnih direktora, kao i određivanje njihove novčane nadoknade, daje **nadzornom odboru**, i da učine donošenje određenih obavezujućih rezolucija podložnih **prethodnom odobrenju** nadzornog odbora (nadzorni odbor sa obavezujućom snagom). U tom slučaju se, u kontekstu funkcija rukovođenja, članovi nadzornog odbora tretiraju kao **izvršni direktori**.

Ako godišnji prosečni broj zaposlenih u punom radnom vremenu u privrednom društvu premaši **dve stotine, zaposleni** imaju pravo da **učestvuju u nadzoru** nad kompanijom, **osim ako postoji sporazum između radničkog saveta i menadžmenta** kompanije koji to ne predviđa. U tom slučaju, zastupnici zaposlenih moraju da čine jednu trećinu članova nadzornog odbora.

Kada je reč o **javnim društvima s ograničenom odgovornošću pod kontrolom unitarnog sistema**, procedura vezana za prava zaposlenih – prema osnivačkom aktu – na nadzor rukovođenja kompanijom mora da bude definisana u **ugovoru između odbora direktora i radničkog saveta** (sekcija 38).

Osnivački akti javnih društava s ograničenom odgovornošću, takođe mogu da sadrže odredbe o prenošenju **funkcija rukovođenja i nadzora** na **odbor direktora** (javna ili privatna društva s ograničenom odgovornošću pod unitarnim sistemom). Takvo (javno ili privatno) društvo **nema nadzorni odbor**, a članovi odbora direktora tretiraju se kao **izvršni direktori** (sekcija 20).

7.2.7 Holandija

Holandski upravni odbor je odgovoran nadzornom odboru[36]. Prema holandskom Kodeksu korporativnog upravljanja, uloga **upravnog odbora je da rukovodi kompanijom** (odgovornost za postizanje ciljeva kompanije, za strategiju i profilisanje pratećih rizika, razvoj rezultata i pitanja korporativne društvene odgovornosti koja su relevantna za preduzeće).

Upravni odbor **za ovo odgovara nadzornom odboru** i skupštini akcionara. Upravni odbor mora da bude rukovođen interesima kompanije, uzimajući u obzir interese njenih akcionara. Upravni odbor mora da blagovremeno dostavi

[36] 28. holandski Kodeks korporativnog upravljanja, koji je stupio na snagu 1. 1. 2004. Na osnovu skoro pet godina iskustva sa Kodeksom, Komitet za nadzor holandskog Kodeksa korporativnog upravljanja (takođe poznat pod imenom „Frijns komitet") doneo je noviju verziju Kodeksa, koja je stupila na snagu 1. 1. 2009. Od finansijske godine 2009. pa nadalje, holandske kompanije koje se kotiraju na berzi su dužne da izveštavaju o svojoj primeni revidiranog Kodeksa i da obrazlože bilo kakva odstupanja od njegovih najboljih praksi.

nadzornom odboru sve informacije neophodne za vršenje dužnosti nadzornog odbora.[37]

7.2.8 Upravni odbor i nadzorni odbor u Poljskoj

Prema poljskom Kodeksu korporativnog upravljanja[38], glavni cilj kompanije treba da bude delovanje u zajedničkom interesu svih akcionara, a odbori kompanije (upravni odbor i nadzorni odbor) treba da budu rukovođeni načelom stvaranja vrednosti za akcionare. Odbori kompanije treba da obezbede poštovanje prava i interesa udeoničara kompanije, uključujući zaposlene, poverioce, dobavljače i lokalne zajednice. Sastav nadzornog odbora (u kojem najmanje dva člana treba da budu nezavisna) treba da pospeši nadgledanje kompanije i odslikava interese manjinskih akcionara.

7.2.9 Upravni i nadzorni odbori u Portugaliji

Prema portugalskom Kodeksu korporativnog upravljanja, **upravni odbor** treba da obezbedi da kompanija deluje u skladu sa svojim ciljevima; on ne treba da delegira sledeće obaveze:

- definisanje strategije i opšte politike kompanije;
- definisanje korporativne strukture grupe;
- odluke koje se smatraju strateškim zbog iznosa, rizika i specifičnih svojstava.[39]

U okviru ograničenja koje je Zakon postavio za svaku strukturu rukovođenja i nadzora, osim ako je kompanija manje veličine, odbor direktora mora da delegira tekuće poslovanje, a delegirane obaveze treba da budu navedene u godišnjem izveštaju o korporativnom upravljanju.[40]

Prema Kodeksu, odbor direktora mora u svom sastavu da ima jedan broj neizvršnih članova koji će obezbediti efikasno nadgledanje, reviziju i procenu aktivnosti izvršnih članova. Među neizvršnim članovima mora da bude adekvatan broj nezavisnih članova. Veličina kompanije i struktura njenih akcionara

[37] II.1.2 holandskog Kodeksa: upravni odbor će nadzornom odboru podneti na odobrenje: (a) operativne i finansijske ciljeve kompanije; (b) strategiju za postizanje tih ciljeva; (c) parametre koji će biti primenjeni u vezi sa strategijom, npr. u vezi sa finansijskim odnosima, i (d) pitanja u vezi sa korporativnom društvenom odgovornošću, koja su relevantna za preduzeće.

[38] Poljski Kodeks korporativnog upravljanja, Gdanjsk, jun 2002, 54: Neka druga poređenja unitarnog i dvostepenog sistema nadzorni odbor treba da obezbedi efikasno delovanje nadzornog odbora, kao i da obezbedi interese akcionara.

[39] 31. Kodeksi korporativnog upravljanja i načela – Portugalija, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), 4. 3. 2009.

[40] Ibidem

moraju da budu uzeti u obzir pri utvrđivanju ovog broja, koji nikad ne sme da bude manji od jedne četvrtine ukupnog broja direktora.

Osim ispunjavanja svojih nadzornih obaveza, generalni i nadzorni odbor treba da savetuje, prati i konstantno vrši procenu rukovođenja kompanijom od strane izvršnog odbora direktora.[41]

7.2.10 Preovlađujući sistem dvostepenog odbora u Slovačkoj

Slovački dvostepeni sistem **razdvaja upravne i nadzorne funkcije** u dva odvojena tela. Upravni odbor je telo koji snosi glavnu odgovornost za poslovne strategije i obezbeđuje akcionarima odgovarajući prinos na dobit, dok je nadzorni odbor telo koje je odgovorno za nadzor upravnog odbora, kao i aktivnosti drugih ključnih zvaničnika kompanije koji nisu članovi upravnog odbora. Nadzorni odbor je, stoga, sastavljen **isključivo od neizvršnih direktora**.

S druge strane, upravni odbor sastavljen je isključivo od izvršnih direktora[42]

Kad je reč o **unitarnom sistemu odbora**, koji je u Slovačkoj dozvoljen **samo za oblike evropskih kompanija**, potrebno je istaći da ovaj sistem spaja funkcije nadzornog odbora i upravnog odbora u jedno telo – administrativni odbor, koji kombinuje funkcije upravljanja i nadzora.[43]

8. Zaključak

U poređenju sa zakonima o kompanijama u EU, srpski sistem dvostepenog korporativnog upravljanja je specifičan, s obzirom na to da nije u skladu sa mejnstrim načelima koje smo u ovom članku predstavili.

Prema članu 329 (Nadzorni odbor, unutrašnja revizija i komitet za reviziju) Zakona o privrednim društvima Srbije[44], osnivački akti ili pravilnici otvorene kompanije mogu – a, u slučaju **kompanije koja se kotira na berzi, moraju** – da predvide postojanje nadzornog odbora. Nadzorni odbor je, dakle, obavezan samo za kompanije koje se kotiraju na berzi, a opcion za ostale. Uz to, kompanija mora da ima nadzorni odbor ako neki drugi zakon, osim Zakona o privrednim društvima, **obavezuje** postojanje nadzornog odbora zbog delatnosti kojim se bavi.

Sledeća specifična stvar u vezi sa srpskim zakonom je da svi članovi nadzornog odobra moraju da budu osobe koje podležu definiciji **nezavisnog direktora** (prema zakonu). U većini zemalja EU, pak, umesto zakonske obaveze, na snazi

41 Ibid.

42 Slovački Kodeks korporativnogupravljanja, Centralnoevropsko udruženje za korporativno upravljanje.

43 Ibidem.

44 Zakon o privrednim društvima Srbije (Službeni glasnik Republike Srbije, br. 125/2004).

je samo preporuka da većina (a ne svi) članova nadzornog odbora treba da bude nezavisna.

Članove i predsedavajućeg srpskog nadzornog odbora **bira skupština akcionara**, izuzev inicijalnih članova, koji mogu biti imenovani u inicijalnom osnivačkom aktu ili odlukom osnivača kompanije (član 330 Zakona o privrednim društvima Srbije – Članstvo, izbor i razrešenje nadzornog odbora). To ima dosta sličnosti sa zemljama EU koje imaju dvostepeni sistem.

Opet, ono što je specifično u srpskom sistemu dvostepenog upravljanja su ovlašćenja nadzornog odbora. U izvršavanju svojih dužnosti, nadzorni odbor (kao i unutrašnji revizor i/ili komitet za reviziju) **može da vrši inspekciju svih dokumenata** kompanije, zatraži izjave i obrazloženja članova odbora direktora ili zaposlenih, i da vrši inspekciju imovine kompanije. Nema odredbe, koja postoji u zakonima o kompanijama u skoro svim EU zemljama, da nadzorni odbor ima zakonsko pravo da imenuje ili razreši odbor direktora.

Literatura

- AFG – Francuske preporuke o korporativnom upravljanju, 2010.
- Aguillera, R. – Jackson, G.: „The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions Determinants", *Academy of Management Review*, 2003, 28:3.
- Akt o akcionarskim korporacijama od 1965. (Aktiengesetz – AktG), objavljen u „Saveznom glasniku" 98/1965.
- Akt o privrednim društvima 2006, Objašnjenja (Ove napomene se odnose na Akt o privrednim društvima iz 2006. (c.46).
- Akt o privrednim društvima 2006, Ured za informisanje javnog sektora, Javni akti 2006, (c. 46).
- Austrijski kodeks korporativnog upravljanja (Österreichischer Corporate Governance Kodex), septembar 2002.
- Bohinc, R. – Bainbridge, S. M.: *Corporate Governance in Post-Privatized Slovenia*, Am. J. Comp. L. (forthcoming), 2000.
- Bugarski kodeks korporativnog upravljanja, oktobar 2007.
- Canada Corporations Act, aktuelan na dan 25. 1. 2010.
- Češki kodeks korporativnog upravljanja, zasnovan na načelima OECD, 2004.
- Cunningham, L.: „The New Federal Corporate Law", *The George Washington Law Review*, 2009, str. 685-707.
- Demsetz, H.: „Toward a Theory of Property Rights II: The Competition between Private and Collective Ownership", *Journal of Legal Studies*, vol. 31(2), University of Chicago Press, June 2002, str. S653-72.

- Enriques, L. – Volpin, P.: „Corporate Governance Reforms in Continental Europe", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 1, 2007, str. 117-140.
- Final Report of the Committee on Corporate Governance, January 1998 (chaired by Sir Ronald Hampel, following the recommendations of Cadbury and Greenbury committees), GEE Publishing, following the Cadburry report (par. 4.1. stresses)
- Finski kodeks korporativnog upravljanja, Udruženje tržišta hartija od vrednosti, 20. 10. 2008.
- Građanski zakonik (dopunjen Zakonskim dekretom 6 od 17. 1. 2003, koji je stupio na snagu 2004.
- Hellebuyck's Jean-Pierre Commission on Corporate Governance, AFG-ASFFI, Recommendations on corporate governance, Adopted on June 9th 1998, Amended in 2001.
- HMJ-English – Akt IV iz 2006. o poslovnim društvima, usvojen 4. 1. 2006.
- Holandski kodeks korporativnog upravljanja, stupio na snagu 1. 1. 2004.
- Italijanski kodeks korporativnog upravljanja, Komitet za korporativno upravljanje kompanijama koje se kotiraju na berzi, oktobar 1999, dopunjeno u julu 2002; Smernice za pripremu izveštaja o korporativnom upravljanju.
- Izveštaj o korporativnom upravljanju u Danskoj – Kopenhaški berzanski komitet za korporativno upravljanje, decembar 2003.
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, 3 J. Fin. Econ. 305, 1976.
- Kästner–Doralt–Nowotny: Grundriß des österreichischen Gesellschaftsrechts. 5. Auflage, Wien, Manz, 1990.
- Kiparski kodeks korporativnog upravljanja, drugo izdanje, mart 2006.
- Kodeks korporativnog upravljanja za akcionarska društva, Ljubljanska berza, Udruženje članova nadzornih odbora Slovenije i Udruženje menadžera Slovenije, 18. 3. 2004, amandmani od 14. 12. 2005. i 5. 2. 2007.
- Kodeks korporativnog upravljanja za Slovačku, Centralnoevropsko udruženje za korporativno upravljanje.
- Kodeksi i načela korporativnog upravljanja – Portugalija, Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), 4. 3. 2009.
- Kodeksi korporativnog upravljanja i načela – Estonija, Organ za finansijski nadzor, Talinska berza, 1. 1. 2006.
- Komercijalni kodeks, Date du dernier texte modificateur signalé (poslednji put dopunjeno): Loi 2003-775 du 21/08/03 (JO 22/08/03), KNJIGA II, Komercijalna društva i ekonomske interesne grupe.
- La Porta, Lopez-e-Silanes, Shleifer, Vishny: Law and Finance. Harvard University, mimeo, 1996.

- Mađarska, Lezrva: 2009. szeptember 30. Jogtár expressz, Hatály: 1. IX. 2009 – 31. X 2009.
- *Model Business Corporation Act Annotated*: official text with official comments and statutory cross-references, revised through 2005 / adopted by the Committee on Corporate Laws of the Section of Business Law, with the support of the American Bar Association, Section of Business Law
- Načela korporativnog upravljanja u Grčkoj: preporuke o njegovoj konkurentnoj transformaciji, Komitet za korporativno upravljanje u Grčkoj, pod koordinacijom Komisije za tržišta kapitala. Atina, Grčka, oktobar 1999.
- Načela korporativnog upravljanja u Turskoj, Odbor za tržišta kapitala Turske, 2003.
- Nemački Akt o akcionarskim korporacijama, od 6. 9. 1965. (BGBl. I S. 1089) FNA 4121-1, poslednji put dopunjen članom 1 Akta o Aktu o odgovarajućoj nadoknadi za menadžment (VorstAG) od 31. 7. 2009. (BGBI. I S. 2009).
- Nemački kodeks korporativnog upravljanja, izmenjen i dopunjen 12. 6. 2006, Vladina komisija, 26. 2. 2002. (Cromme kodeks).
- Panagiotopoulos, M.: „The Reform of Corporate Governance in France", Munich Personal RePEc Archive, 2006, MPRA Paper No. 4292, 7. November 2007.
- Poljski kodeks korporativnog upravljanja, Gdanjsk, jun 2002, www.pfcg.org.pl
- Preporuke o korporativnom upravljanju, Komitet za korporativno upravljanje, april 2010.
- Romano, R.: „Corporate law and corporate governance", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 5, No. 2, Oxford University Press, 1996, str. 281-282.
- Španski objedinjeni kodeks dobrog korporativnog upravljanja, 18. 1. 2006, comisión nacional del mercado de valores. Poddirektorat za korporativno upravljanje, Madrid, http://www.ecgi.org/codes/documents/unified_code_jan06_en.pdf-UK Kombinovani kodeks: Načela dobrog upravljanja i Kodeks najbolje prakse, Komitet za korporativno upravljanje, maj 2000.
- The Austrian Stock Corporation Act, Bilingual Edition, Deutsch/Enslisch, Translation by, Dr. Alexander Fruehmann, LL.M. (Yale), Attorney-at-Law (New York), StBDr, TiborR.Nagy, Steuerberater, Vienna 2005, Manzsche Verlags - und Universitatsbuchhandlung.
- UK Nonstatutory Code (načela dobrog korporativnog upravljanja za britanske kompanije koje se kotiraju na berzi).
- Wymeersch, E. – Wymeersch, E.: „Enforcing Corporate Governance Codes", ECGI – Law Working Paper No. 46/2005, *Social Science*

Research Network and Journal of Corporate Law Studies, Weir trans., 2d ed., Oxford, 2006.

- Zakon o gospodarskih družbah, „Uradni list RS“ (Službeni glasnik Republike Slovenije) br. 42/06, 60/06 – corrigendum, 26/07 – ZSDU-B, 33/07 – ZSReg-B, 67/07 – ZTFI, 10/08 i 68/08, Akt o izmeni i dopuni akta o kompanijama (ZGD-1C), „Uradni list RS“ (Službeni glasnik Republike Slovenije) br. 42/06, 60/06 – corrigendum, 26/07 – ZSDU-B, 33/07 – ZSReg-B, 67/07 – ZTFI, 10/08 i 68/08.
- Zakon o komercijalnim društvima (Loi sur les sociétés commerciales) 66-537 od 24. 7. 1966, La service public de la diffusion du droit, mardi, 5. Janvier 2010,
- Zakon o privrednim društvima Srbije, „Službeni glasnik Republike Srbije“ br. 125/2004.

Rad primljen: 25. januara 2011.
Odobren za štampu: 18. februara 2011.

Original scientific paper

Professor Rado Bohinc, PhD
University of Primorska, Koper

ONE OR TWO-TIER CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS IN SOME EU AND NON EU COUNTRIES

Summary

There are two basic concepts of corporate governance: ***the one- and two-tier system.*** *As concerns the legal regulation of the governance structures there is the approach of the compulsory one-tier system (like USA, UK) or compulsory two-tier system (Germany, Austria).*

In addition, there are countries which ***leave shareholders to decide*** *upon introduction of the one - or two-tier system, according to Articles of Incorporation as in France or, for example Slovenia.*

There are also countries with ***different types of two-tier system****, with different competences and legal position of the supervisory body, which range from the more or less classical Supervisory Board, to Supervisory or other monitoring and auditing bodies with limited competences.*

Key words: *Corporate Governance, One-tyre System, Two-tier System, Directors, Supervisory Board, Management Board*

JEL classification: G34, L26

Pregledni naučni članak UDK 005.591.4:334.72.021

Dr Dobrinka Veljković, docent*
Fakultet za poslovne studije, Požarevac, Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Daliborka Petrović, doktorand
Fakultet za poslovne studije, Požarevac, Megatrend univerzitet, Beograd

ULOGA KORPORATIVNOG IMIDŽA U PROCESU PREUZIMANJA PREDUZEĆA

Sažetak: *U savremenim uslovima poslovanja, u kojima je neophodno da se kompanije diferenciraju u odnosu na konkurenciju, uloga korporativnog imidža dobija svoju punu afirmaciju. Porast globalne ekološke svesti motiviše kompanije da implementiraju standarde ekološke i društvene odgovornosti i da te vrednosti ugrade u svoj korporativni imidž. Pored toga, savremeno poslovanje odlikuje i promena vlasništva i menadžmenta u kompanijama odnosno procesi spajanja i preuzimanja, koji u zavisnosti od reakcije uprave i menadžmenta, mogu biti prijateljski i neprijateljski. Opšta pretpostavka je da korporativni imidž, posebno njegova ekološka komponenta, ima značajnu ulogu u savremenim procesima preuzimanja preduzeća. Iz nje sledi i posebna pretpostavka da kompanije sa korporativnim imidžom ekološki odgovornih poslovnih entiteta postaju poželjni partneri, što dovodi, kako do procesa saradnje i spajanja, tako i do nastojanja da se izvrši preuzimanje takvih kompanija, čime bi se „kupio" i njihov pozitivan korporativni imidž. Cilj rada je naglašavanje uloge koju korporativni imidž ima u savremenim procesima preuzimanja preduzeća, metodom analize slučajeva iz prakse i preuzimanja manjih, ekološki odgovornih preduzeća od strane multinacionalnih kompanija.*

Ključne reči: *korporativni imidž, ekološka i društvena odgovornost, preuzimanje preduzeća, prijateljsko i neprijateljsko preuzimanje preduzeća*

JEL klasifikacija: M14, G34

1. Korporativni imidž, korporativni identitet i korporativne komunikacije

Korporativni imidž je rezultat svega što kompanija radi. Imidž određuju sve aktivnosti kompanije u domenu proizvoda i usluga, ponašanja i stavova (korporativna kultura), odnosa prema rastućim pitanjima ekološki prihvatljive i društveno odgovorne poslovne prakse, kao i korporativnih komunikacija. Navedeno utiče na formiranje percepcije auditorijuma o tome šta kompanija zapravo jeste, pri čemu svaka grupa može stvoriti različitu predstavu o imidžu kompanije.

* E-mail: veljkovidobrinka@yahoo.com

Među brojnim definicijama korporativnog imidža uočljiv je jedan zajednički element: imidž se prevashodno odnosi na sveukupnu impresiju koju kompanija formira u svesti auditorijuma. Imidž poseduje kognitivnu (logičku) komponentu koja se odnosi se na jasno uočljiv kvalitet proizvoda, pakovanje, boju, logo, simbole... Pored opipljivih i jasno uočljivih karakteristika, imidž poseduje i konativnu (emotivnu) komponentu koja se ogleda u njegovoj moći da kod potrošača izazove odgovarajuća emotivna stanja (radost, smirenost, uzbuđenje...).

Korporativni identitet kompanije se formira na osnovu istorije same kompanije, njenih verovanja i poslovne filozofije, prirode tehnologije, strukture vlasništva, ljudi koji čine kompaniju, etičkog i kulturnog sistema vrednosti.[1] Korporativni identitet se može definisati i kao suma celokupnog sistema vrednosti koji dominira u jednoj kompaniji, svrhe postojanja i delovanja na tržištu, odabrane korporativne strategije, organizacione strukture kao i organizacione kulture.[2] Iako simboli poput logoa, boje i slogana predstavljaju važne praktične instrumente za prenošenje poruke o korporativnom identitetu, sve složenija konkurentska borba za lojalnost potrošača vrši pritisak na uprave kompanija da uticaj i ulogu korporativnog identiteta sagledaju sa šireg aspekta.

Korporativne komunikacije se odnose na proces koji transformiše identitet u imidž. Na osnovu poslatih poruka javnost formira predstavu o imidžu kompanije. Imajući u vidu da je kreiranje i prenošenje poruka pod kontrolom same kompanije, nameće se zaključak da imidž predstavlja koristan instrument kojim se može i treba aktivno upravljati. Osim toga, jednom formiran imidž ne predstavlja statičnu kategoriju. Formiranje imidža je evolutivni proces menjanja, modifikovanja i prilagođavanja poruka o novousvojenim vrednostima u kompaniji koje su posledica novih ekonomskih, ekoloških i društvenih okolnosti u kojima kompanija posluje. Korporativne komunikacije vrše ulogu konektora između korporativnog identiteta i korporativnog imidža. Uticaj koncepta komunikacije veoma je značajan s aspekta prihvatanja i pozitivnog pozicioniranja proizvoda u svesti potrošača, stvaranju lojalnosti prema kompaniji i njenoj ponudi, kao i opštem pozitivnom mišljenju javnosti prema svemu što kompanija u ekonomsko-društvenoj sferi radi. Planiranje i implementacija programa interne i eksterne komunikacije, kao i odabir adekvatnih kanala komuniciranja predstavlja važan segment korporatvinih komunikacija.

Korporativni identitet, korporativni imidž i korporativne komunikacije čine tri neodvojiva koncepta, pa se svaka značajnija promena u korporativnom identitetu odražava na percepciju korporativnog imidža kompanije.

Ključno je razumevanje percepcije koju o kompaniji imaju njeni stejkholderi – interni i eksterni. Takvo saznanje menadžerima omogućava i olakšava proces

[1] N. Ind: *Corporate Image. Strategies for effective identity programs*, Kogan page, London, 1992.

[2] J. Balmer, E. Gray: „Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage“, *Corporate communications: An International Journal*, vol. 4 (4), 1999, str. 176-177.

usklađivanja korporativnih komunikacija i korporativnog identiteta, uz uvažavanje interesa različitih grupacija. Put od identiteta do reputacije obuhvata način na koji se kompanija prezentuje i različite percepcije imidža kompanije od strane potrošača, zajednice, investitora i zaposlenih.[3] Imidž kompanije bi trebalo da bude prilagođen tako da zadovolji očekivanja različitih stejkholdera. Potrebno je naglasiti i to da obavljanje poslovnih aktivnosti u različitim zemljama sveta dodatno akcentuje važnost efikasnog upravljanja korporativnim imidžom i reputacijom, i to s aspekta prilagođavanja različitim kulturama.[4]

2. Elementi korporativnog imidža

U izgradnji korporativnog imidža, menadžment kompanije bi trebalo da pažljivo pristupi pitanju osmišljavanja i upravljanja opipljivim komponentama koje utiču na formiranje imidža – ponuda proizvoda i/ili usluga, atributi istih, dodatne, jasno uočljive koristi... Takođe, pažnju treba posvetiti i neopipljivm komponentama koje u savremenim tržišnim uslovima postaju sve značajnije u procesu diferenciranja u odnosu na konkurenciju i izgradnji distinktivnog imidža korporacije – usluge pre, u toku i posle prodaje, programi lojalnosti, posebno dizajnirani paketi usluga i koristi za posebne kupce... Rastući značaj neopipljivih elemenata imidža ukazuje na vrednost zaposlenih i njihovu motivaciju da u interaktivnom kontaktu sa potrošačma dodatno pojačaju pozitivnu sliku o kompaniji. Pored toga, u vreme gorućih pitanja ekološke prirode, jasno izraženi i adekvatno komunicirani stavovi kompanije prema politici zaštite životne sredine, mogu značajno uitcati na poboljšanje percepcije iste u svesti potrošača.

Kao najznačajniji elementi korporativnog imidža kompanije izdvajaju se:[5]

- **Proizvodi i/ili usluge – atributiti i benefiti za potrošače**
  - ✓ Kvalitet
  - ✓ Inovativnost
- **Ljudi i odnosi**
  - ✓ Orijentacija kompanije ka potrošačima/stejkholderima
- **Vrednosti i programi**
  - ✓ Ekološka odgovornost
  - ✓ Društvena odgovornost
- **Korporativni kredibilitet**
  - ✓ Ekspertiza
  - ✓ Poverenje
  - ✓ Opšta naklonost javnosti

[3] J. C. Fombrun: *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, USA, 1996, str. 37.

[4] http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-390.pdf

[5] K. L. Keller: *Strategic brand management*, 2nd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.

Imidž u domenu proizvoda obuhvata atribute proizvoda, kao i koristi koje potrošači od njega imaju (dodatna vrednost). Na primer, visoki kvalitet je jedna asocijacija u vezi sa proizvodima kompanije. Imidž se tada odnosi na opštu impresiju potrošača da kompanija proizvodi kvalitetne proizvode. Druga može biti inovativnost izražena kroz uvođenje novih proizvoda na tržište, intenzivne modifikacije i poboljšanja postojećih proizvoda kao i unikatne marketinške programe koje kompanija razvija.

U formiranju korporativnog imidža važno je naglasiti ulogu ljudi i odnosa koji dominiraju u kompaniji. Vrednosti, način interne i eksterne komunikacije, kao i akcije svih zaposlenih u kompaniji, reflektuju se na percepirani imidž kompanije.[6]

Vrednosti i programi se odnose na javno izraženu brigu kompanije prema pitanjima životne sredine. Svoj stav prema zaštiti i unapređenju životne sredine kompanija demonstrira odgovornošću u pogledu održivog i efektivnog korišćenja resursa, kao i uvažavanjem propisanih ekoloških standarda u čitavom lancu poslovnih aktivnosti. Imidž društveno odgovorne kompanije stiče se i dobrovoljnim, aktivnim doprinosom i učešćem u rešavanju aktuelnih pitanja u zajednici u kojoj kompanija obavlja svoju poslovnu delatnost. U cilju da unaprede svoju reputaciju, kompanije su se okrenule konceptu društveno odgovornog poslovanja. Međutim, sami počeci primene ovog koncepta nisu bili najbolje shvaćeni od strane velikog broja tržišnih učesnika. Naime, brojne kompanije su prepoznale da će društveno odgovorno poslovanje pozitivno uticati na korporativni imidž, pa su taj zadatak prepustile odeljenjima za odnose s javnošću. To je dovelo do pojave niza slučajeva u kojima je realnost znatno odstupala od promovisanog imidža. Da bi primena koncepta društveno dogovornog poslovanja dala dobre rezultate, ona mora da uključuje celu kompaniju, odnosno sve njene poslovne funkcije. Kako bi kompanija stekla integritet a praksa društvene odgovornog poslovanja u kompaniji postala održiva, projektovani imidž treba da bude konzistentan na svim nivoima.[7]

Kredibilitet kompanije, kao najapstraktnija komponenta imidža, uključuje ekspertizu, stečeno poverenje kao i opštu pozitivnu sliku koju kompanija ima u javnosti. Ekspertiza kompanije se odnosi na njenu sposobnost da proizvede i učini dostupnim svoje proizvode i usluge. Pošteni poslovni poduhvati se, takođe, pozitivno odražavaju na celokupni imidž jer potrošači stiču poverenje u kompaniju. Atraktivnost, kredibilitet, prestiž i dinamičnost samo su neki od elemenata koji mogu znatno da doprinesu formiranju imidža.

---

6 K. L. Keller, K. Richey: „The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business", *Journal of Brand management*, 14, 2006, str. 74.

7 A. Davies: *Best practise in corporate governance: building reputation and sustanable success*, Gower Publishing Ltd., England, 2006, str. 105.

3. Značaj ekološke odgovornosti kompanija u formiranju pozitivnog korporativnog imidža

U modernoj tržišnoj ekonomiji razvoj preduzeća i društveni progres postali su mnogo bliži ciljevi nego što je to bio slučaj u prošlosti, naročito u periodu nakon Drugog svetskog rata i proširivanja socijalne uloge države. To vreme odlikuje postojanje oštrije linije razdvajanja između društvenih pitanja o kojima se starala država i stvaranja biznisa i profita o kome su mahom brinuli poslovni subjekti na tržištu. Ciljevima za novi milenijum Ujedinjene nacije su prve istakle da je poslovni sektor taj koji poseduje veliki potencijal i resurse da pomogne u otklanjanju određenih društvenih problema, čime bi doprineo opštoj društvenoj dobrobiti. Time je već od 2000. godine počelo uključivanje velikih, multinacionalnih kompanija u niz programa čiji su ciljevi bili društvenog karaktera. Koncept društveno odgovornog poslovanja postao je neizostavna tema u poslovnim, menadžerskim i akademskim krugovima, što je dovelo do pomnog istraživanja samog koncepta društvene odgovornosti i njegovih implikacija na čitavo preduzeće kao poslovni entitet (njegove poslovne operacije, proizvode, poslovne procese, tehnologiju, marketing…). S druge strane, sistematična promocija navedenog koncepta u javnosti doprinela je rastu senzitivnosti potrošača i drugih stejkholdera za pitanja etičkog i odgovornog poslovanja kompanija, čime je korporativni imidž društveno i ekološki odgovorne kompanije postao kontinuirani cilj velikog broja kompanija. Savremeno društvo zahteva odgovornost i doprinos.[8] Natural Marketing Institut istražio je i napravio rang-listu pedeset društveno i ekološki odgovornih kompanija, od kojih su prvih deset:[9]

1) Microsoft
2) Whole Foods Market
3) Kellogg's
4) McDonald's
5) Home Depot
6) Walt Disney
7) UPS
8) Coca-Cola
9) Starbucks
10) PepsiCo

Ekološka odgovornost kompanija posebno se naglašava kao jedna od osnovnih komponenti društvene odgovornosti. Sa ispunjavanjem novih zahteva za ekološki odgovorno poslovanje, u najvećoj meri suočile su se upravo one mul-

[8] D. Đorđević, S. Bogetić: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (1), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 152.

[9] http://www.nick-rice.com/docs/EnvironmentChart.pdf

tinacionalne kompanije čija se osnovna delatnost direktno povezuje sa visokim stepenom zagađenja životne sredine, kao što su naftne kompanije, automobilska industrija, i slično.

Uverljiv dokaz o značaju ekološke komponente korporativnog imidža predstavljaju kontinuirane aktivnosti i ulaganja kompanija – „potencijalnih zagađivača" u prilagođavanje svojih poslovnih operacija tako da maksimalno neutrališu negativan uticaj na životnu sredinu. Adekvatan primer strateške usmerenosti ka izgradnji ekološki odgovornog korporativnog imidža predstavlja multinacionalna kompanija *British Petroleum*.[10] Ekološki korporativni imidž postao je i strateško pitanje kompanije *Exxon Mobil*, koja sve češće promoviše alternativne izvore energije i pozitivne uticaje istih na životnu sredinu.[11]

Takozvane zelene kompanije, posvećene upotrebi obnovljivih energija, postaju atraktivne za investitore i ulagače (društveno odgovorno investiranje). Broj ekoloških kompanija na svetskim berzma (NASDAQ, NYSE...) dostigao je zavidan nivo.[12] Međutim, trebalo je da prođe određeno vreme i da se pojave prvi pozitivni pokazatelji isplativnosti ulaganja u društveno odgovorne kompanije (performanse akcija i dividende), kako bi se ohrabrio veći broj malih investitora da razmotre opciju ulaganja u akcije „zelenih" kompanija.[13] Po oceni agencije za zaštitu životne sredine, u društveno odgovorne kompanije spadaju, između ostalih, i: *Johnson & Johnson*, *Starbucks*, *Hyatt Regency*, *Safeway Inc*…[14]

U pogledu ekološke odgovornosti, magazin „Forčn" je, takođe, sastavio i objavio listu 10 „zelenih" giganata (tabela 1), obrazloživši ekološki odgovorne projekte svake od navedenih kompanija.

[10] http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_assets/e_s_assets_2009/downloads_pdfs/Environmental_management.pdf

[11] http://www.thepanelist.net/ethanol-biofuels-finance-10036/1230-exxon-mobil-xom-works-on-its-eco-image

[12] http://www.ecomall.com/biz/menu$.htm

[13] http://www.investorideas.com/Research/Industries/Article/InvestGreen.asp

[14] http://www.env-econ.net/2006/01/environmentally.html

Tabela 1: *Deset zelenih giganata*

Br.	Kompanija	Delatnost	Lokacija	Godina osnivanja	**Prihod (u $)**	**Broj zaposlenih**
1.	Honda	Automobilska industrija	Japan	1945.	84,2 mlrd	145.000
2.	Continental Airlines	Avio industrija	Hjuston	1934.	13,1 mlrd	44.000
3.	Suncor	Rafinerija	Kanada	1917.	13,6 mlrd	5.500
4.	Tesco	Energija	V. Britanija	1919.	71 mlrd	380.000
5.	Alcan	Proizvodnja aluminijuma	Kanada	1902.	23,6 mlrd	68.000
6.	PG&E	Energija	San Francisko	1852.	12,5 mlrd	20.000
7.	S.C.Johnson	Proizvodnja kućne hemije	Racine, Wis.	1886.	7 mlrd	12.000
8.	Goldman Sachs	Bankarstvo	Njujork	1869.	69,4 mlrd	24.000
9.	Swiss Re	Osiguranje	Švajcarska	1863.	24 mlrd	10.500
10.	Hewlett-Packard	Visoka tehnologija	Palo Alto	1939.	91,7 mlrd	156.000

Izvor: http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0703/gallery.green_giants.fortune/index.html

Odabir načina izgradnje ekološki i društveno odgovornog imidža, koji je u sinergiji sa poslovnim ciljevima, vizijom i misijom kompanije, postaje strateška odluka.

Implementacija društvene odgovornosti može započeti sa poboljšanjem internih poslovnih procesa, čime se pozitivan imidž formira na bazi osnovnih aktivnosti kompanije. U ovu kategoriju ubrajaju se, na primer, procesi reciklaže i smanjenja otpadnih materija, ekološki prihvatljivo pakovanje proizvoda, korektne nabavne cene, sigurni i bezbedni proizvodi, etički marketing, poštena praksa prema zaposlenima. Posebno važan deo ove strategije jeste smanjenje negativnih efekata poslovnih operacija na životnu sredinu, kao i posvećenost kompanije stalnom unapređenju neškodljivog načina proizvodnje i distribucije roba i usluga.

Drugi način polazi od eksternog okruženja u kome se vrši odabir odgovarajućeg društveno-ekološkog problema (najčešće u logičnoj sprezi sa osnovnom poslovnom delatnošću kompanije) i dugoročne posvećenosti rešavanju istog. Na primer, kompanija *Nestle* je na holistički način pristupila kreiranju svog korporativnog imidža, spajajući poboljšanje poslovanja i društvene benefite. Naime, kompanija *Nestle* obavezala se da će pomoći u razvoju lokalnih firmi iz oblasti mlečne industrije i proizvodnje mleka, jer će od njih kupovati svoj glavni input za

proizvodnju – mleko. Ova poslovna odluka pozitivno se odrazila, ne samo na stabilizaciju nabavke mleka, nego i na svaranje imidža društveno odgovorne kompanije. Pored navedenog, sa razvojem koncepta društveno odgovornog poslovanja raste i značaj komunikacija kompanije (njene uprave i menadžmenta) sa svim zainteresovanim stranama, tako da deo koncepta društvene odgovornosti kompanije postaje i poboljšanje interakcije kompanije sa njenim stejkholderima.

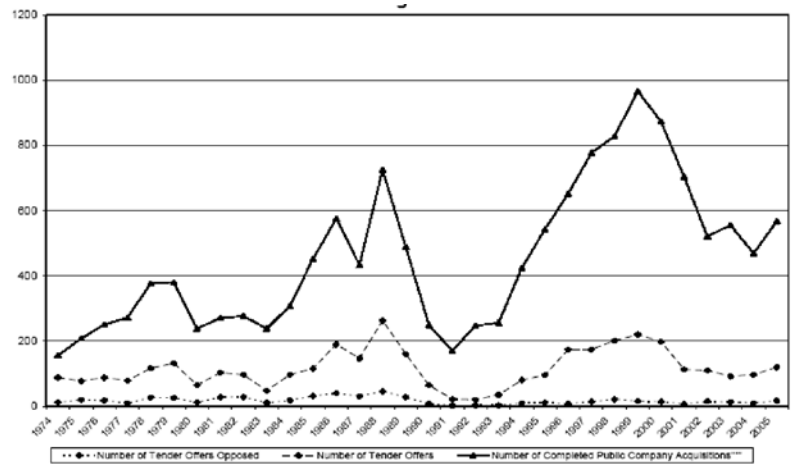
4. Procesi preuzimanja preduzeća

Procesi spajanja i pripajanja jedne kompanije drugoj rezultiraju promenama u korporativnoj kontroli. Kompanija koja želi da preuzme drugu kompaniju može da stekne kontrolu upravljanja nad ciljnom kompanijom ili, u zavisnosti od toga kakav je dogovor sklopljen, da deli kontrolu s akcionarima ciljne kompanije. U slučaju spajanja, moguće je da se formira potpuno nova kompanija. Ovi korporativni događaji obično rezultiraju velikim promenama menadžmenta, kao i promenama ili čak eliminacijom korporativne uprave.[15]

Na buduću vrednost preuzimanje može da se odrazi pozitivno ili negativno, što se najčešće određuje na osnovu tržišne vrednosti kompanija na dan kupovine (ili spajanja / pripajanja) te na osnovu performansi kompanija nakon tog korporativnog događaja.

Tokom 1980-ih godina neprijateljsko preuzimanje se povećalo i doseglo svoj vrhunac. Nakon toga se povuklo na period od nekoliko godina, da bi se ponovo pojavilo tokom 1990-ih godina, ali kao manji segment ukupnog tržišta korporativne kontrole. Grafik nudi mogućnost komparativnog pregleda.

Grafik 1: *Javne ponude kao deo ukupnog broja spajanja*



Izvor: www.law.ucla.edu/.../bratton__is_the_hostile_takeover_irrelevant.pdf

[15] F. Kaen: *A Blueprint for Corporate Governance*, AMACOM, NY, 2003, str. 155-156.

Gornja linija na grafiku prikazuje ukupni broj javnih akvizicija ostvarenih na godišnjem nivou u periodu od 1974 do 2005. godine. Srednja linija pokazuje broj pripajanja kompanija putem registrovanih javnih ponuda i to u prijateljskom kontekstu. Poslednja linija pokazuje broj javnih ponuda koje nisu naišle na odobravanje menadžmenta i uprave u ciljnim preduzećima (neprijateljsko preuzimanje).

4.1 Prijateljsko preuzimanje preduzeća

Reč je o transakciji preuzimanja vlasničke i upravljačke kontrole u jednoj kompaniji od strane druge kompanije, ali uz punu saglasnost članova upravnog odbora i zaposlenih u kompaniji koja treba biti preuzeta. Dakle, osnovna odlika ovog tipa preuzimanja jeste obostrana saglasnost i zajednički dogovor. Menadžment kompanije koja vrši preuzimanje i menadžment kompanije koja se preuzima pregovaraju o uslovima i svim konkretnim detaljima oko procesa preuzimanja, npr. kako će akcije biti podeljene u kompaniji, a potom upravni odbori i vlasnici kapitala u obe kompanije daju svoje odobrenje. U slučaju veće povezanosti vlasnika kapitala i upravnog odbora (isti ljudi ili blisko povezani), akvizija je obično prijateljska. U tom slučaju, ako se vlasnici kapitala slože da prodaju kompaniju, najčešće je i upravni odbor istog mišljenja ili pod njihovim uticajem.

Kako bi stekla kontrolu, kompanija ponuđač najčešće nudi premiju odnosno višu vrednost od aktuelne cene akcije.

Na primer, u Americi od 1970. godine premije pri spajanju se kreću u rasponu od 38% do 44%. Posmatrano internacionalno, premije znatno variraju počev od 10% u Brazilu i Švajcarskoj pa čak do 120% u Izraelu i Indoneziji.[16]

Proces prijateljskog preuzimanja sastoji se od sledećih koraka:[17]

- Priprema programa kupovine
- Potpisivanje preliminarnih rokova
- Objavljivanje namere kupovine i objašnjenje razloga
- Akt preuzimanja povezan sa donošenjem odluke o stvaranju nove uprave
- Izrada plana industrijske konverzije
- Implementacija nove dugoročne politike povezane sa novim mogućnostima
- Evaluacija rezultata preuzimanja

Dakle, u prijateljskom preuzimanju, uprava i menadžment ciljnog preduzeća prijemčivi su za ideju preuzimanja i preporučuju vlasnicima kapitala (akcionarima) da odobre proces preuzimanja.

[16] http://knol.google.com/k/understanding-friendly-versus-hostile-mergers-and-acquisitions#

[17] http://mfiles.pl/en/index.php/Friendly_takeover

4.2 Neprijateljsko preuzimanje preduzeća

Proces preuzimanja protivan volji akcionara, aktuelnog menadžmenta i/ili upravnog odbora predstavlja neprijateljsku formu preuzimanja. Za razliku od zajedničkog dogovora u slučaju prijateljskog preuzimanja, neprijateljsko preuzimanje odlikuje raspisivanje javne ponude, najčešće uz ponudu premije koja prevazilazi aktuelnu tržišnu cenu akcija „napadnutog" preduzeća. Drugi oblici mogu biti akumulacija akcija na otvorenom tržištu ili lukava borba sa ciljem postavljanja novih direktora. Najčešće se kao povod za neprijateljsko preuzimanje pojavljuje težnja za ostvarivanje ekonomije obima. S obzirom na to da neprijateljsko preuzimanje najčešće znači i promenu izvršnog menadžmenta, to se može pozitivno odraziti na efikasnost upravljanja kompanijom, posebno u novim, izmenjenim okolnostima, kada su odnosi postojećeg menadžmenta i akcionara „istrošeni".[18] Preuzimanje stoga osigurava postojanje konkurentske efikasnosti među izvršnim menadžerima i doprinosi očuvanju interesa akcionara.

Motiv za prijateljsko preuzimanje je najčešće sinergija (povećanje performansi nastalo spajanjem), dok je motiv neprijateljskog preuzimanja češće disciplinarni. Interesantno je, takođe, da se visok stepen neprijateljskih ponuda događa među velikim kompanijama.[19]

Ključno pitanje koje se pri preuzimanju, posebno u uslovima disperzovanog akcionarstva, postavlja, jeste ovlašćenje uprave (direktora) ciljnog („napadnutog") društva da preduzima mere odbrane.[20] U slučaju neprijateljskog preuzimanja, uprava ciljnog društva može da reaguje različitim merama kako bi sprečila preuzimanje. Neke od tih mera su: „otrovne pilule" (npr. kupovina akcija sa popustom), mera „zlatni padobrani" odnosno osiguravanje visokih naknada članovima uprave u slučaju preuzimanja kontrole, mera „beli vitez", koja se svodi na traženje konkurentskih ponudilaca, mera „beli štitonoša", koja se odnosi na prodaju akcija prijateljskom društvu nezainteresovanom za preuzimanje kontrole, i druge. U takvim okolnostima menadžement može planski i ciljano da sprovodi određene aktivnosti sa ciljem odbrane od kompanije „napadača", a koje se mogu negativno odraziti na ukupni korporativni imidž kompanije koja je napadnuta. Naime, postoje istraživanja koja potvrđuju da u vertikalno diferenciranim industrijama, izvršni menadžment napadnutog preduzeća koristi diskrecione mere odbrane i svesno održava nizak nivo istraživanja i razvoja, čime smanjuje potencijal za kvalitet i inovacije (proizvod kao element korporativnog imidža). Pored toga, menadžment planski smanjuje ulaganje u promociju, čime

[18] http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22123/1/MPRA_paper_22123.pdf

[19] M. Jensen: *Characteristics of Targets of Hostile and Friendly Takeovers: Comment*, Harvard Business School, University of Chicago Press, 1998, str. 2-3.

[20] M. Vasiljević: *Korporativno upravljanje – Pravni aspekti*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 2007, str.173.

zapostavlja važno pitanje preferencija potrošača (ljudi i odnosi kao element korporativnog imidža).[21]

S obzirom na to da su akcionari ti koji dobijaju ponudu za preuzimanje, sledi da akcionari treba da donesu i finalnu odluku o prihvatanju ili odbijanju ponude, a koja bi odredila krajnji karakter preuzimanja – da li je reč o prijateljskom ili neprijateljskom preuzimanju. Međutim, usled velikog broja akcionara (disperzovano akcionarstvo), postoji poteškoća u njihovom međusobnom komuniciranju sa ciljem donošenja kolektivne odluke, pa se akcionari, razmatrajući ponudu, vode individualnim interesima a ne interesima društva ili drugih stejkholdera, što je poznato kao „stampedo efekat". Samo saznanje da postoji šansa da kompanija ponuđač preuzme društvo vrši pritisak na akcionare da prihvate ponudu za preuzimanje, bez obzira na to što većina njih može da bude mišljenja da to i nije najpoželjniji ishod.

Suočena sa preuzimanjem društva putem javne ponude, uprava ciljnog društva treba da donese odluku da li da podrži preuzimanje (i učini preuzimanje prijateljskim), da odbaci tu mogućnost i aktivno mu se suprotstavi (neprijateljsko preuzimanje) ili da zauzme neutralnu poziciju. Kako uprava ima dužnost lojalnosti prema akcionarskom društvu, ona bi principijelno trebalo da se pri zauzimanju svog stava rukovodi isključivo interesima društva i njegovih akcionara, uz vođenje računa i o interesima drugih stejkholdera.[22] Međutim, preuzimanje može da dovede i članove uprave u nezavidan položaj (razrešenje, smanjenje ugovornih prava…), pa je češći slučaj da se uprava suprotstavlja preuzimanju bez obzira na interese navedenih strana. Poput uprave, i menadžment kompanije se suočava sa dilemom prihvatanja ili pružanja otpora preuzimanju. Baš kao i uprava, i menadžment sledi sopstvene interese. Interesi izvršnog menadžmenta nisu limitirani monetarnim koristima kao što je plata i udeo u profitu, već se protežu i na određene nemonetarne benefite kao što su sigurnost, moć, status, prestiž, profesionalni ugled…

5. Procesi preuzimanja u funkciji jačanja ekološki odgovornog imidža

Poslovna praksa potvrđuje da multinacionalne kompanije sve češće preuzimaju male i etički etablirane firme, naročito na teritoriji Amerike. Iako u javnost ne dospevaju informacije o svakom preuzimanju manjih ekološko odgovornih kompanija od strane multinacionih, ipak je nekoliko takvih procesa preuzimanja skrenulo veliku pažnju šire javnosti (tabela 2). Manje, etične kompanije su ključni igrači u kampanji za uvođenje etičnosti u poslovanje velikih kompanija, jer su manje kompanije te koje iniciraju promene i oblikuju nova očekivanja potrošača. Promovisanjem inovativnog, društveno-ekološki odgovornog stan-

[21] http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22123/1/MPRA_paper_22123.pdf

[22] M. Vasiljević, ibid., str. 175.

darda poslovanja, pritisak na multinacionalne kompanije da slede taj standard postaje veći. Svojim radom male etične kompanije demonstriraju da je moguće osnovati i uspešno voditi biznis netradicionalnim pristupima, a pritom izgraditi vredne brendove i zauzeti značajne tržišne niše, te po tom osnovu ostvariti zavidan profit. Drugim rečima, ekološki i društveno odgovorne kompanije su dokaz komplementarnosti etike i novca, a ne njihove nepomirljive suprotstavljenosti.

Tabela 2: *Preuzimanje etičnih kompanija od strane multinacionalnih (primeri)*

Kompanija	Godina osnivanja	Proizvod	Kompanija kupac	Ukupni promet kupca	Vreme kupovine	Plaćena cena	Ocena etičnosti pre	Ocena etičnosti posle
Body Shop	1970.	Kozmetika	L'Oréal	£9,8 mlrd	Mart 2000.	£652 miliona	11	3,5
Green&Blacks	1991.	Čokolade	Cadbury Schweppes	£4,7 mlrd	Maj 2005.	£20 miliona	16	8,5
Ben and Jerry"s	1978.	Sladoled	Unilever	£28 mlrd	April 2000.	$100 miliona	n/a	3,5
Tom's Maine	1970.	Paste za zube	Colgate Palmolive	£5,5 mlrd	Mart 2006.	$100 miliona	16	10,5

Izvor: http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/Features/ethicalcompanytakeovers.aspx

Interesantno je da je većina navedenih preuzimanja naišla na pozitivan stav vlasnika, menadžera i uprava etičnih kompanija, čime su preuzimanja etičnih kompanija od strane multinacionalnih dominantno prijateljska. Reprezentativan, i u javnosti najčešće navođen primer prijateljskog preuzimanja, je slučaj *Body Shopa* i kompanije *L'Oréal*. Obe strane bile su izuzetno zadovoljne procesom preuzimanja, da je *L'Oréal* čak odlučio da britanska kompanija, svetski poznata po imidžu etičnog i ekološki odgovornog biznisa, nastavi da posluje kao nezavisna i samostalna kompanija i to pod vođstvom njenih osnivača. Drugim rečima, u ovom slučaju je zaista došlo do pozitivnih efekata spajanja sa multinacinalnom kompanijom – menadžment, etika, imidž, proizvodi, ljudi i poslovna politika ostali su isti (čime potrošači, simpatizeri i aktivisti nisu bili „izdani"), ali sada osnaženi znatno većim resursima, kapacitetima, ekspertizom i logistikom.

Međutim, iako su u manjoj meri prisutna, ipak i neprijateljska preuzimanja se događaju u praksi. Primer neprijateljskog preuzimanja je slučaj kompanije *Ben and Jerry's*.[23] Iako se prodaja nakon preuzimanja od strane *Unilevera* znatno povećala (70% u periodu od 1997. do 2003), a sladoled kompanije *Ben and Jerry's* već 2003. godine postao najprodavaniji sladoled u Americi (212 miliona dolara), ipak etičnost nije napredovala na isti način. U svojoj poslednjoj reviziji društvenog aspekta

[23] http://www.meadowbrooklane.com/business.ethics.legacay.pdf

poslovanja, *Unilever* je javno objavio da samo 45% zaposlenih misli da kompanija ozbiljno shvata svoju društvenu misiju. U kompaniji *Ben & Jerry's* otpušteno je 20% zaposlenih u prve tri godine od preuzimanja, a *Unilever* je takođe prestao da donira 7,5% prihoda pre oporezivanja, što je bio deo poslovne politike u kompaniji *Ben & Jerry's* pre preuzimanja.[24] Bez obzira na to što je obelodanjivanje ovakih podataka od strane kompanije *Unilever* u izveštaju o društvenom poslovanju samo po sebi etično, evidentno je da su pozitivni efekti u slučaju neprijateljskog preuzimanja znatno manji i svode se na motiv multinacionalnog „napadača" da ostvari rast prodaje i profita, ali ne i da nastavi sa ulaganjem sredstava u korporativni imidž preuzete ekološki i društveno odgovorne kompanije.

Preuzimanje inovativnih kompanija koje se bave izvorima obnovljive energije takođe je česta pojava, ali nedovoljno javno propraćena. Pristup velikih „zagađivača" prema potrebi stvaranja ekološki odgovornog imidža je dvojak: strateška ulaganja i postepeno unapređivanje procesa (npr. *British Petroleum*) ili kupovina druge kompanije koja je pokrenula i uspešno vodi tzv. zeleni biznis. Jedan od primera drugog navedenog pristupa je preuzimanje vodeće kanadske firme u oblasti razvoja čiste energije *Canadian Hydro Developers Inc*., od strane najvećeg kanadskog zagađivača – kompanije *Canadian TransAlta*. Preuzimanje je bilo neprijateljskog tipa, a ponuda za preuzimanje iznosila je 1,5 biliona dolara.[25] Ovaj primer predstavljen je samo kao jedan od mnogih u energetskom sektoru u kome se očekuje da će veliki zagađivači, kroz procese preuzimanja, pokušati da brže i bezbolnije etiketiraju svoje poslovanje kao ekološki odgovorno i poboljšaju sopstvene ekološke performance. Motivi velikih kompanija iz sektora energetike koji stoje iza, često neprijateljskih, preuzimanja „zelenih" kompanija, ostaju za sada nedovoljno jasni i često su predmet pojedinačnih tumačenja. Izdvajaju se tri najčešća stanovišta:

- preuzimanje kao mera odbrane kojom bi se pospešio proces prilagođavanja kompanije propisanim merama u pogledu ekološki odgovornog poslovanja;
- preuzimanje kao namera da se uspori proces širenja obnovljive, zelene energije pre nego što se u potpunosti iscrpi profit koji donose konvencionalni načini proizvodnje energije;
- preuzimanje kao faza postepene tranzicije ka strateškom usvajanju ekološki odgovornog procesa stvaranja energije

Akvizicije i preuzimanja predstavljaju deo opšteg trenda multinacionalnih kompanija da se aktiviraju u etički odgovornom biznisu. Rast prodaje etičnih proizvoda postao je tako značajan da rizik od uključenosti u „zeleni" biznis sva-

[24] http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/Features/ethicalcompanytakeovers.aspx

[25] http://www.treehugger.com/files/2009/07/transalta-hostile-bid-canadian-green-power-company.php

kako predstavlja manji rizik od opcije da se ostane potpuno van toga. Velike kompanije su shvatile da je korporativna odgovornost postala zaista značajno pitanje, a istovremeno i potencijalno veoma profitabilan trend. Trgovinske marke sa renomiranim sopstvenim markama uključuju i vrhunske marke proizvođača u specifičnim kategorijama proizvoda, ukoliko nisu osposobljene za razvoj jakog imena marke ili za kojim potrošači ispoljavaju posebnu preferenciju i lojalnost.[26]

Magazin etična korporacija, na osnovu dosadašnjih primera iz poslovne prakse, izdvaja tri glavna načina na koji se multinacionalne kompanije uključuju u ekološki biznis:[27]

- *lansiranje novih etičnih proizvoda* (npr. kafa *Nestle Fairtrade* ili ekspanzija *Wal Marta* u domenu organske hrane);
- *kupovina etičnih brendova* – smatra se lakšim, manje rizičnim i jefitnijim načinom uključivanja u odgovorni biznis (npr.velike farmaceutske kompanije sve češće kupuju manje, sa rizikom skopčane inovativne kompanije, pre nego što se odlučuju da pokrenu sopstvena istraživanja i razvoj);
- *ostali načini* – aktiviranje partnera i potrošača (npr. *Marks & Spencer* i minimiziranje rizika u lancu snabdevanja), kao i marketing društvenog cilja (npr *American Express* i *Gap*).

Na kupovinu etičnih kompanija od strane multinacinalnih korporacija javnost najčešće gleda sa dva aspekta: kao pobedu novca nad moralom ili pak kao na šansu da se etični i ekološki proizvodi omasove, čime bi se u većem obimu (globalno) uticalo na promene u konzumiranju i kupovini u korist ekoloških proizvoda. Male, etične kompanije se takođe nalaze pred dilemom: ostati „čist" i imati veliki uticaj na manjem delu tržišta (značajna tržišna niša) ili postići kompromis i imati manji uticaj ali na znatno većem tržištu. Proces globalizacije se povezuje sa rastom moći velikih kompanija, što dovodi do različitih otvorenih pitanja među kojima su i opstanak i uloga malih i srednjih preduzeća u globalnoj ekonomiji. Strah od dominacije velikih preduzeća na globalnom tržištu je poznata i veoma zastupljena tema koja dovodi do znatnog obraćanja pažnje na ulogu malih preduzeća u međunarodnom poslovanju.[28]

U vezi sa trendom izgradnje ili kupovine etičnosti od strane multinacionalnih kompanija postoje i druga, skeptična gledišta.

Prvo, korporativna preuzimanja društveno odgovornih biznisa mogu dovesti do koncentracije bogatstva i moći u okviru manjeg broja poslovnih subje-

[26] V. Milanović Golubović: „Upravljanje tražnjom pomoću globalne marke", *Megatrend revija*, broj 1/04, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004, str. 175.

[27] http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/Features/ethicalcompanytakeovers.aspx

[28] B. Leković, S. Marić: „Mala preduzeća u globalnom okruženju", *Megatrend revija*, Vol. 4 (2), Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 132.

kata, što predstavlja potencijalnu pretnju tržišnom mehanizmu konkurencije. Drugo, potrebno je imati u vidu i potencijalni uticaj koji velike, multinacionalne kompanije vrše na regulatorna tela koja propisuju etičke standarde u poslovanju. Pored toga, postavlja se pitanje da li je fuzija sa multinacionalnim kompanijama jedini način da se osvoji masovno tržište. Intenzivnije potenciranje podataka o eksplozivnom rastu manjih, ekološki odgovornih kompanija nakon preuzimanja od strane multinacionalnih kompanija, i dalje ne negira mogućnost njihovog rasta tokom vremena i bez asistencije novih, velikih partnera. Konačno, kupovina etičnih kompanija predstavlja bezbolniji način za ulazak na nova ekološki senzibilna tržišta. Korporacije time mogu da izbegnu uključivanje etičnosti u svoj osnovni biznis i poslovne aktivnosti, odnosno da relativno brzo i „jeftino" dobiju epitet ekološki odgovorne i etične kompanije.

6. Zaključak

Temu društveno odgovornog poslovanja, a time i temu ekološke odgovornosti koja predstavlja značajnu komponentu ovog koncepta, i dalje odlikuju suprotstavljena gledišta o praktičnoj izvodljivosti simbioze etike i profita. Međutim, rastući broj kompanija koje strateški pristupaju implementaciji društveno i ekološki odgovornih poslovnih praksi, govori u prilog ne samo opstanku talasa etike u modernom poslovanju nego i o sve većem uticaju ekološke i društvene odgovornosti na finansijske performance kompanija (vrednost akcija, pristup kapitalu, rejting kod finansiskih institucija, i sl.). Iz toga, a na osnovu dostupnih primera iz prakse, proizlazi i potvrda opšte pretpostavke o značajnoj ulozi korporativnog imidža, a posebno njegove ekološke komponente u savremenim procesima preuzimanja preduzeća. Pored toga, praksa pokazuje i rastući broj procesa preuzimanja etički dobro pozicioniranih kompanija od strane drugih, koje time, između ostalog, jačaju sopstveni korporativni imidž. Dakle, primeri iz prakse idu u prilog i drugoj pretpostavci da kompanije sa pozitivnim imidžom ekološki i društveno odgovornog poslovnog entiteta postaju atraktivne za kupovinu od strane drugih kompanija, najčešće multinacionalnih.

U uslovima hiperprodukcije i hiperkonkurencije, koje su direktna posledica globalizacije i intenzivnog tehnološkog razvoja, evidentan je visok stepen homogenizacije proizvoda i velika sličnost ponuda kompanija u većini grana. Diferenciranje i postizanje relevantne i trajnije primetne razlike jeste pravi izazov za svaku kompaniju. U takvim uslovima, korporativni imidž može postati ključno sredstvo razlikovanja konkurentskih ponuda. On bi trebalo da otkrije i prenese jedinstvenu i u značajnoj meri drugačiju poruku o prednostima proizvoda i same kompanije. Stoga je zadatak savremenog menadžerskog pristupa razvijanje, negovanje i komuniciranje snažnog i prepoznatljivog imidža i identiteta kompanije, što je veoma naporan i istovremeno kreativan i inovativan zahtev. U

građenju takvog korporativnog imidža, dragocena je namera da se podjednaka pažnja posveti odgovornosti prema potrošačima, zaposlenima i drugim važnim stejkholderima kao i društvenoj odgovornosti, koja uvažava nužnost uključivanja biznisa u rešavanje krupnih problema sa kojima se susreće čovečanstvo, počev od ekoloških problema, nedostatka neobnovljivih resursa, siromaštva i zanemarenih socijalnih problema.

Literatura

- Balmer, J. – Gray, E.: *Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. Corporate communications: An International Journal*, vol. 4 (4), 1999, str. 176-177.
- Davies, A.: *Best practise in corporate governance: building reputation and sustanable success*, Gower Publishing Ltd., England, 2006.
- Ind, N: *Corporate Image. Strategies for effective identity programs*, Kogan page, London, 1992.
- Fombrun, J. C.: *Reputation: realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, USA, 1996.
- Jensen, M.: *Characteristics of Targets of Hostile and Friendly Takeovers: Comment*, Harvard Business School, University of Chicago Press, 1998.
- Kaen, F.: *A Blueprint for Corporate Governance*, AMACOM, NY, 2003.
- Keller, K. L.: *Strategic brand management*, 2nd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2003.
- Keller, K. L. – Richey, K.: „The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business", *Journal of Brand management*, 14, 2006.
- Leković, B. – Marić, S.: „Mala preduzeća u globalnom okruženju", *Megatrend revija*, Vol. 4 (2), Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Milanović Golubović, V.: „Upravljanje tražnjom pomoću globalne marke", *Megatrend revija*, broj 1/04, Megatrend univerzitet Beograd, 2004.
- Đorđević, D. – Bogetić, S.: „Uloga korporativne društvene odgovornosti u savremenom poslovanju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (1), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
- Vasiljević, M.: *Korporativno upravljanje – Pravni aspekti*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, 2007.
- http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-390.pdf
- http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546
- http://www.nick-rice.com/docs/EnvironmentChart.pdf

- http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/STAGING/global_assets/e_s_assets/e_s_assets_2009/downloads_pdfs/Environmental_management.pdf
- http://www.thepanelist.net/ethanol-biofuels-finance-10036/1230-exxon-mobil-xom-works-on-its-eco-image
- http://www.ecomall.com/biz/menu$.htm
- http://www.investorideas.com/Research/Industries/Article/InvestGreen.asp
- http://www.env-econ.net/2006/01/environmentally.html
- http://money.cnn.com/galleries/2007/fortune/0703/gallery.green_giants.fortune/index.html
- www.law.ucla.edu/.../bratton__is_the_hostile_takeover_irrelevant.pdf
- http://knol.google.com/k/understanding-friendly-versus-hostile-mergers-and-acquisitions#
- http://mfiles.pl/en/index.php/Friendly_takeover
- http://mpra.ub.uni-muenchen.de/22123/1/MPRA_paper_22123.pdf
- http://www.ethicalconsumer.org/CommentAnalysis/Features/ethical-companytakeovers.aspx
- http://www.ethiscore.org
- http://www.meadowbrooklane.com/business.ethics.legacay.pdf
- http://www.treehugger.com/files/2009/07/transalta-hostile-bid-canadian-green-power-company.php

Rad primljen: 29. decembra 2010.
Odobren za štampu: 24. januara 2011.

Scientific revew paper

Assistant Professor Veljković Dobrinka, PhD
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade
Assistant Daliborka Petrović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade

THE ROLE OF CORPORATE IMAGE IN PROCESS OF COMPANY TAKEOVERS

Summary

In modern business environment, where companies need to differentiate themselves from the competition, the role of the corporate image gets its full affirmation. The rise of global ecological awareness motivates companies to implement standards of ecological and social responsibility and to incorporate these values in their corporate image. Apart from that, the characteristic of modern business environment is also the change of ownership and management in companies which refers to processes of mergers, acquisitions and takeovers. Depending on the reaction of board of directors and management, takeovers can be friendly or hostile. General hypothesis is that the corporate image, especially its ecological component, plays significant role in modern processes of companies' takeovers. Special hypothesis is that companies with strong ecologically responsible corporate image become desirable partners, which leads not only to cooperation and mergers with them, but also to tendency to take over ownership and management control in these enterprises, in order to "buy" their valuable corporate image. The aim of this paper is to accentuate the role of corporate image in modern processes of takeovers using the case study method and analyzing the cases of smaller, ecologically and socially responsible enterprises, which were bought by the multinational companies.

Key words: *corporate image, ecological and social responsibility, takeover of companies, friendly and hostile takeover*

JEL classification: M14, G34

Pregledni naučni članak UDK 334.72.021 ; 005.7

Dr Najla Podrug*
Poslovni i ekonomski fakultet, Univerzitet u Zagrebu
Mr Domagoj Račić
Mreža znanja, Zagreb

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE KAO PROCES UČENJA: ORGANIZACIONI I DRUŠTVENI NIVOI

Sažetak: *Rad se bavi diferencijacijom organizacionog i društvenog nivoa korporativnog upravljanja. Na organzicacionom nivou, oko kojeg se rasprave obično i vode, usredsređenost je na odnosima između akcionara, direktora i upravnih odbora, kao i mogućnostima ostalih udeoničara (stejkholdera) da vrše nekakav uticaj na ekonomska, društvena i/ili ambijentalna pitanja. Podrazumevajući postojanje razvijenih pravnih okvira, finansijskih tržišta i efikasnog sudstva, takav pristup zanemaruje društveni nivo korporativnog upravljanja. Ovaj nivo upravljanja zahteva mrežu institucija i organizacija, kao i uvreženog društvenog razumevanja, koja podstiče koprorativno ponašanje korišćenjem pravnih i uobičajenih instrumenata. Upravljački neuspesi pojedinih korporacija u razvijenim privredama i teškoće centralno i istočnoevropskih zemalja u građenju efikasnih režima korporativnog upravljanja, nameću pitanja o tome da li se ti problemi mogu pripisati isključivo nedostacima pojedinaca i korporacija, ili su to, pak, više simptomi sistemskih upravljačkih neuspeha. Na društvenom nivou, na korporativno upravljanje može se gledati kao na proces učenja, koji operiše putem interakcije i dijaloga između raznih udeoničara, i koji proizvodi određene društvene navike i institucije. Njegova efikasnost može se analizirati u smislu procesa (tj. nivoa transparentnosti i odgovornosti menadžera i firmi prema njihovim udeoničarima) i (ekonomskih, društvenih i ambijentalnih) ishoda. Mada je kanalisanje poslovnog ponašanja kroz zakone, običaje, pravila ponašanja i standarde izveštavanja uslovan i nedovoljan preduslov menadžerske odgovornosti, ono je ipak neophodno u suzbijanju ohrabrivanja neetičkog ponašanja unutar određenih organizacionih kultura. Efikasno upravljanje zahteva proces balansiranja između širih insitucionalnih okvira na makronivou, prilika za interakciju udeoničara na srednjem nivou, i menadžerske autonomije i odgovornosti na mikronivou.*

Ključne reči: *korporativno upravljanje, teorija agencije, sistemski deficit upravljanja, nivo korporativnog upravljanja, proces institucionalizacije, proces učenja*

JEL klasifikcija: G34, M10

* E-mail: npodrug@efzg.hr

1. Uvod

Korporativno upravljanje označava „odnos među učesnicima u utvrđivanju pravca i učinka korporacija".[1] Ono se bavi unutrašnjom prirodom, svrhom, integritetom i identitetom korporacije, kao i njenim strateškim pravcem, društveno-ekonomskim i kulturnim kontekstom, eksternalijama i klijentelama.[2] Procesi upravljanja funkcionišu na više nivoa, koji se ogledaju u definicijama korporativnog upravljanja. Uži smisao odnosi se na upravljanje korporacijom u interesu dominantnih grupa udeoničara (obično akcionara), i bavi se pitanjima strukture i učinka upravnog odbora, plata menadžmenta, izveštavanja i odgovornosti menadžmenta prema akcionarima (uključujući i manjinskim). Širi smisao upravljanja odnosi se na pravne i običajne okvire koji definišu korporacije i poslovanje unutar društva,[3] i obuhvata širi koncept odgovornosti prema akcionarima. Uprkos prevlasti ovog prvog pristupa u istraživanju i politici, upravljački neuspesi određenih korporacija u razvijenim zemljama i teškoće centralno i istočnoevropskih zemalja u građenju efikasnih režima korporativnog upravljanja, nameću pitanja o tome da li se ovi problemi mogu pripisati jedino nedostacima određenih pojedinaca i korporacija, ili su oni, pak, više simptomi sistemskih upravljačkih neuspeha.

U ovom radu dovodimo u pitanje pretpostavke po kojima se korporativno upravljanje svodi na organizacioni nivo (upravljanje korporacijom), i zalažemo se za sistematičniji pristup društveno-ekonomskom kontekstu firme i njenoj uzajamnoj vezi sa okolinom. Prvo ćemo analizirati glavne tačke teorije agencije kao dominantne paradigme korporativnog upravljanja i identifikovati sistemski upravljački deficit koji iz nje proizlazi. Taj deficit se odnosi na neadekvatnosti u percepciji i upravljanju rizicima upravljanja na organizacionom nivou, zajedno sa nedovoljno obuhvatnim i/ili efikasnim upravljačkim mehanizmima unutar društva. Stoga ćemo definisati organizacione i društvene nivoe korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje se posmatra kao proces učenja koji proizvodi određene obrasce institucionalizacije, koje treba posmatrati u kognitivnom, normativnom i regulativnom smislu. Delotvorni procesi korporativnog upravljanja posmatraju se kao procesi organizacionog i društvenog učenja, koji doprinose razvoju odnosa unutar i između organizacija i na društvenom nivou.

---

1 R. A. G. Monks, N. Minow: *Corporate Governance*, 2nd ed., Blackwell, Oxford, 2001, str. 1.

2 Vidi Mueller, u: P. L. Cochran, S. L. Wartick, „Corporate Governance – A Review of the Literature", u: R. I. Tricker: *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*, Prentice Hall Singapore, 1994, str. 8-18.

3 Upor.: J. Hendry: *Systems of Corporate Governance*, unpublished manuscript, The Judge Institute of Management Studies, Cambridge, 1998a.

2. Upravljanje korporacijom: prizma teorije agencije

Dominantna paradigma u istraživanju i politici upravljanja je teorija agencije.[4] Ona na odnos između akcionara i menadžera gleda kao na problem na relaciji principal–agent, gde je ponašanje agenta izvedeno iz skupa pretpostavki, uključujući oportunizam, omeđenu racionalnost i maksimizaciju ekonomske koristi,[5] što zahteva nadzor i donosi trošak agenciji. Tako korporativno upravljanje postaje regulatorni proces vezan za posmatranje firme kao mreže privatnih ugovora.[6] Kad se firma posmatra kao proizvod privatnog ugovora, tada spoljni uticaji, kao što su regulativa i pritisak udeoničara, zahtevaju dodatno opravdanje i mogu samo u izuzetnim slučajevima da steknu prednost nad autonomijom firme u njenom ispunjavanju instrumentalnih poslovnih ciljeva. Akcionarima je dodeljen poseban položaj principala i „rezidualnih nosilaca prava", čiji zahtevi zavise od ispunjavanja ugovornih ili pravno primenjenih finansijskih potraživanja drugih udeoničara (dobavljača, zaposlenih, poverilaca i države). Viši rizik njihovih zahteva opravdava njihove više očekivane prinose, kao i prioritet njihovih interesa, koji su izraženi kroz njihove nadzorne prerogative nad menadžerima.[7] Ugovorno zasnovane teorije usredsređuju se na eksplicitne i implicitne ugovore između poslodavaca, zaposlenih i ostalih izvođača, i posmatraju informacione i druge teškoće u formulisanju, nadziranju i izvršavanju ugovora, kao suštinski važne u objašnjavanju postojanja i funkcionisanja firmi.[8] Takvi ugovori treba da proizvedu podsticajne strukture koje će smanjiti transakcione i druge troškove, uskladiti interese ključnih udeoničara i smanjiti probleme u vezi sa merenjem i nadzorom.[9] Korporativno upravljanje se, stoga, okreće oko određivanja i pri-

---

4 S. Ross: 'The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem', *American Economic Review*, 63, 1973, str. 134-139; M. C. Jensen, W. H. Meckling: „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, str. 305-360; E. F. Fama, „Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, 1980, str. 288-307; N. Podrug: *Stewardship Relations Within Management Hierarchy in Large Croatian Companies*, Doktorska disertacija, Poslovni i Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.

5 Hendri nudi alternativnu teoriju agencijskih odnosa, koja je srodnija menadžerskim i organizacionim studijama. Tu se agencijski problemi pripisuju ograničenoj kompetentnosti i ciljevima koji se ne mogu u potpunosti precizirati, umesto samoživom ponašanju. – J. Hendry: *An Alternative Theory of Agency and Its Application to Corporate Governance*, Unpublished manuscript, Judge Institute of Management Studies, Cambridge, 1998b.

6 D. Tipurić: *Korporativno upravljanje*. Sinergija, Zagreb, 2008.

7 D. Tipurić, ibidem

8 G. M. Hodgson: „Evolutionary and competence-based theories of the firm", *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 1998, str. 25-56.

9 Up.: J. F. Hennart: „The 'Comparative Institutional' Theory of the Firm: Some Implications for Corporate Strategy", *Journal of Management Studies*, 31(2), 1994, str. 193-207.

mene relevantnih zakona, propisa i ugovora, što bi trebalo da pomogne ulagačima u racionalnom vršenju njihovih vlasničkih prava nad kompanijama.[10]

Efektnost ovog pristupa zavisi od kombinacije regulative i finansijskih tržišta kao spoljnih disciplinarnih mehanizama koji treba da obezbede delimičnu transparentnost ključnih korporativnih praksi i omoguće akcionarima, analitičarima i drugim relevantnim faktorima, da nadziru (finansijski) učinak kompanije. Osnovna je pretpostavka da se menadžerska odgovornost može najbolje obezbediti nezavisnim upravljačkim mehanizmima, koji su, što je više moguće, specifični i sprovodivi. Upravni odbor – institucija čiji su članovi imenovani (većinom) od strane određenih akcionara, ali koji zastupaju kompaniju u celini – treba da posreduje između zahteva spoljnih tela i strategija/politika koje sprovodi korporativni menadžment.[11] Mehanizme upravljanja treba tretirati kao nešto što podstiče učinak, tako što ograničava menadžersko autonomno kontrolisanje informacija o kompaniji ili sprečava menadžersko zanemarivanje obaveza prema kompaniji uopšte, ali i prema akcionarima.[12] Među ovim mehanizmima, zakoni, kodeksi i ugovori preciziraju primenjiva pravila, dok finansijska tržišta generišu očekivanja u vezi sa učinkom, koja treba ispuniti. U oba slučaja neispunjavanje donosi sankcije, koje izvršavaju ili regulatorna tela i pravni sistem, ili finansijska tržišta (u obliku pada vrednosti akcija i/ili pogoršanog kreditnog rejtinga[13]). Rezultat svega ovoga je sistem zasnovan na spoljnim tržišnim mehanizmima – tržištima za kontrolu menadžerskog rada i korporacija.

Paradigma se usredsređuje na apstraktno definisana *pravila i ciljeve* koje treba pratiti ili ispuniti, umesto na *procese* putem kojih se upravljanje vrši. Naglasak na kontekstualnim pravilima podriva njihov legitimitet, ohrabrujući subjekte da im pristupe na instrumentalan način. Uprkos njihovim specifičnim namerama, pravila upravljanja bave se složenim pitanjima, što ih čini podložnim ograničenjima, izuzecima i upozorenjima (pravila o izveštavanju i transparentnosti su

[10] Koristeći Onoreov (1961) okvir vlasničkih prava, Kej (1997) je pokazao neizvodljivost identifikacije vlasništva nad akcijama sa vlasništvom nad kompanijama. Naime, akcionarska prava nedvosmisleno zadovoljavaju samo dva minorna uslova vlasništva nad kompanijom (pravo na rezidualnu imovinu i odsustvo vremenskih ograničenja za vlasništvo nad akcijama). Ostala svojstva vlasništva – prava na posed, upotrebu, menadžment, prihode, pravo na kapitalnu vrednost, prenos, rezidualnu kontrolu, sigurnost od ekspropriacije, i vremensku neograničenost prava i obaveze da se ne učini šteta i da se otplate dugovanja vlasnika ako je potrebno – ili nisu uopšte ispunjena ili su ispunjena samo delimično i/ili uslovno. – Prema: A. M. Honore: „Ownership", u: A. D. Guest (ed.): *Oxford Essays in Jurisprudence*, Oxford University Press, Oxford, 1961, str. 107-147; J. Kay: „The Stakeholder Corporation", u: G. Kelly, D. Kelly, A. Gamble (eds.): *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, London, 1997, str. 125-141.

[11] D. Tipurić, ibidem

[12] N. Podrug, D. Filipović, S. Milić: „Critical overview of agency theory", *Annals of 21st DAAAM World Symposiums*, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*, 21 (1), 2010, str. 1227-1228.

[13] Oba ova uslova čine pristup kapitalu skupljim; prvi takođe povećava pretnju smene trenutnog menadžmenta i/ili (neprijateljskog) preuzimanja.

dobar primer – cf. OECD, 1999), što ih opet ostavlja otvorenim za tumačenje, i stoga može proizvesti niske nivoe poštovanja. Pošto su pravila svedena na svoju regulatornu dimenziju (tj. sistem podsticaja i sankcija), ona retko postaju internalizovana i institucionalizovana, što čini njihovo poštovanje blisko povezanim sa nadzornim i izvršnim sposobnostima spoljnih tela koja su ih i donela. Kada je reč o korporativnom upravljanju, ove sposobnosti su same po sebi niske usled informacione asimetrije koja favorizuje organizacione insajdere. Upravljanje je, u suštini, stalni interaktivni proces koji zahteva učenje, dijalog i tumačenje, a ne skup pravila kojih se treba pridržavati; ovi drugi mogu da obezbede temelj za odgovarajuće interaktivne procese, ali ih ne mogu zameniti. Apstraktna načela se ne mogu efikasno primeniti na organizovanje poslovnih procesa, osim ako nisu utkana u širu konfiguranciju pomirenih vrednosti,[14] koja je utemeljena u stvarnim praksama i povezana sa interakcijom udeoničara i društvenim kontekstom. Mada se odgovornost smatra centralnom za efikasno korporativno upravljanje,[15] malo je pažnje posvećeno načinu na koji procesi odgovornosti funkcionišu.[16] Međutim, efekti procesa odgovornosti su „obično dublji, rašireniji i raznovrsniji nego što se tipično smatra u okvirima teorije agencije".[17] Ovde Roberts suprotstavlja individualizirajuće i socijalizirajuće efekte odgovornosti. Ovi prvi se povezuju sa funkcionisanjem tržišnih mehanizama i formalnih hierarhija, i generišu suštinski nezavisno osećanje samosvesti i instrumentalni odnos prema drugima. Ovi drugi se povezuju sa ličnom, neposrednom međusobnom odgovornošću aktera koji poseduju relativno jednaku moć (npr. unutar upravnog odbora), i proizvode osećaj međuzavisnosti, kao i gledanje na odnose kako u instrumentalnom tako i u moralnom smislu.

Takođe, dominantan pristup upravljanju većinom je usmeren ka neposrednoj kontroli: pretpostavlja se da korporativno upravljanje postaje efikasno kroz hijerarhijske i tržišno zasnovane kontrolne mehanizme koji ograničavaju samoživo menadžersko ponašanje kroz individualizaciju procesa i efekata odgovornosti.[18] Ovo vodi ka zapostavljanju „sistemskih efekata",[19] što može dovesti do

[14] Up.: C. Hampden-Turner: *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*, Blackwell, Oxford, 1994.

[15] Up.: R. A. G. Monks, N. Minow: *Corporate Governance*, 2nd edition, Blackwell, Oxford, 2001.

[16] R. Munro, J. Mouritsen: *Accountability: Power, Ethos and Technologies of Management*, International Thompson Business Press, London, 1997.

[17] J. Roberts: „Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance; The Individualizing and Socializing Effects of the Processes of Accountability", *Human Relations*, 54(12), 2001, str. 1547-1572.

[18] D. Filipović, N. Podrug, M. Krišto: „Relations' assessment among stewardship and stakeholder theory", *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*, 21 (1), 2010, str. 1229-1230.

[19] R. Jervis: *System Effects: Complexity in Political and Social Life*, Princeton University Press, Princeton, 1996.

legitimizacije, pa čak i promocije upravo one vrste samoživog ponašanja koje je trebalo da bude suzbijeno, kao i potcenjivanja stvarnog poklapanja interesa menadžera, direktora i akcionara. Ponuđeni lekovi za suzbijanje samoživog oportunizma upravo hrane mentalitet koji je trebalo da kontrolišu: izričito povezivanje plata pojedinačnih menadžera sa učinkom jedinica kojima upravljaju (kroz opcije za hartije od vrednosti i bonuse) dovođeno je u vezu sa napumpavanjem plata višeg menadžmenta.[20] Što se tiče stvarnog poklapanja interesa akcionara i menadžmenta, do toga dolazi kroz zajednički interes za višim cenama akcija, i može biti dodatno ojačano kroz aktivan dosluh upravnog odbora i višeg menadžmenta. Mada je izvestan stepen poklapanja koristan za efikasno upravljanje, ono se takođe može odvijati na štetu interesa drugih udeoničkih grupa ili dugoročnih kapaciteta organizacije.[21] S obzirom na to da kompaniju posmatra kao čedo privatnog ugovora i tretira akcionare na instrumentalni način, dominantna paradigma ne omogućava mehanizme koji suzbijaju efekte koje dosluh između menadžera, direktora i/ili akcionara može da ima po kompaniju i manje moćne udeoničare (izuzev poboljšanja položaja manjinskih akcionara). Ovo doprinosi nerazvijenosti socijalizirajućih oblika odgovornosti – i unutar upravnog odbora i u odnosima sa ključnim udeoničarima – i zapostavljanju procesa izgradnje poverenja koje oni mogu da podstaknu.[22]

Čak i ako podrazumevamo relativnu poželjnost tržišno zasnovanog pristupa upravljanju i njegove sadašnje definicije, ostaje otvoreno pitanje njegovog *opsega*. Onako kako se danas posmatra i praktikuje, korporativno upravljanje se uglavnom odnosi na otvorena akcionarska društva, što značajno ograničava njegov opseg u bankarski zasnovanim finansijskim sistemima, u kojim berza igra podređenu ulogu u korporativnim finansijama, i gde su pretnje od preuzimanja retke usled koncentrisanih vlasničkih struktura.[23] To ostavlja većinu velikih kompanija u takvim zemljama izvan kišobrana korporativnog upravljanja. Mada odnosi na relaciji principal–agent možda ne predstavljaju poseban izazov u ovom kontekstu, pitanja kao što su izveštavanje i transparentnost korporativnih praksi, kao i tretman manjinskih akcionara i drugih udeoničara, ostaju većinom nerazjašnjena. Neadekvatna regulativa i/ili neefikasni pravosudni sistemi, kao što je slučaj u mnogim tranzicionim zemljama Centralne i Istočne Evrope, samo dodatno uvećavaju ove probleme. Drugim rečima, oslanjanje na tržišno

[20] Up.: J. Roberts: „Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance; the Individualizing and Socializing Effects of the Processes of Accountability", *Human Relations*, 54(12), 2001, str. 1547-1572.

[21] Up.: J. Froud et al.: 'Shareholder Value and Financialisation: Consultancy Promises, Management Moves', *Economy and Society*, 29(1), 2000, str. 80-110.

[22] N. Podrug: *Stewardship Relations Within Management Hierarchy in Large Croatian Companies,* Doktorska disertacija, Poslovni i Ekonomski Fakultet, Zagreb, 2010.

[23] D. Tipurić, B. Tušek, D. Filipović: „Internal and External Supervisory Mechanisms in Corporate Governance", *South East European Journal of Economics and Business*, 4 (2), 2009, str. 57-70.

zasnovane moduse je neadekvatno u odsustvu tržišta za korporativnu kontrolu i sveobuhvatnog i efikasnog pravnog sistema koji bi omogućio efikasne korektivne sisteme.

3. Sistemski upravljački deficit?

Definisanje korporativnog upravljanja kao instrumentalnog odnosa između akcionara i menadžera vodi ka prenaglašavanju *upravljanja korporacijom*, koje je preusko definisano. Na korporaciju se gleda kao na zatvoren sistem sa unapred određenim ciljevima, čiji se odnos sa okruženjem svodi na stratešku komunikaciju – većinom sa sadašnjim i budućim ulagačima. Na upravljanje se većinom gleda kao na skup ograničenja menadžerskog oportunizma koja treba da poboljšaju finansijski učinak, umesto na međuspoj koji integriše interese udeoničara zarad dugoročne koristi kompanije i njenih udeoničara. Smatramo da ovakvo stanje doprinosi sistemskom *upravljačkom deficitu* – relativno rasprostranjenim neadekvatnostima u percepciji i upravljanju rizicima upravljanja na organizacionom nivou, zajedno sa nedovoljno obuhvatnim i/ili efikasnim regulatornim i tržišno zasnovanim mehanizmima unutar društva. Osim napred navedenih neadekvatnosti regulatornih i tržišno zasnovanih mehanizama, do upravljačkih slabosti i neuspeha (tj. različitih stepena neadekvatnosti u upravljanju rizicima i procesima koji definišu odnose među udeoničarima i stvaraju vrednost za udeoničare i ugled kompanije), često dolazi usled nedostatka interakcije među udeoničarima i/ili percepcije njene male važnosti. Ovo je relevantno pogotovo kada spoljni uticaji ili pojačana konkurencija ugrožavanju institucionalne temelje datog organizacionog polja. U takvim slučajevima, zbog strukture podsticaja, subjektima može biti teško da deluju na uzajamno korisne načine (u dijadskim odnosima), ili subjekti mogu pribeći nelegitimnom dosluhu (u mrežno ili tržišno-zasnovanim odnosima), što u oba slučaja može dovesti do upravljačkih slabosti ili neuspeha. Upravljački deficit se povremeno iskazuje u upravljačkim neuspesima određenih korporacija, i doprinosi neadekvatnostima sistema korporativnog upravljanja.

Usled svog isključivog usredsređivanja na usko definisano upravljanje korporacijom, mejnstrim pristup većinom ne uspeva da adekvatno integriše međusobni odnos firme i okruženja u upravljački delokrug. Taj odnos je ili potcenjen (npr. odnosi sa udeoničarima) ili olako shvaćen (npr. pravne i druge institucije, uključujući i finansijska tržišta). Sadašnji pristup potcenjuje rizike i prilike za produktivnu saradnju koja proističe iz mreže udeoničarksih odnosa, i tako slabi vezu između korporativnog upravljanja i korporativne društvene odgovornosti, sa negativnim posledicama po obe prakse.[24] Dodatno, prenebregavanje kontekstno zasnovanih

[24] Korporativno upravljanje je usredsređeno na „tvrda" pitanja finansijskog izveštavanja, revizije i pridržavanja. Korporativna društvena odgovornost bavi se većinom „mekim"

obzira vodi ka implicitnom podrazumevanju pogodnosti i delotvnornosti spoljnih upravljačkih mehanizama.[25] Čini se da se podrazumevaju obuhvatna i efikasna finansijska tržišta, pravni okviri i pravosudni sistemi, što vodi do automatskog pripisivanja upravljačkih neuspeha praksama specifičnih pojedinaca ili korporacija, bez obraćanja dovoljno pažnje na kontekstualna pitanja koja su im možda doprinela. Ne ulazi se u koštac sa preduslovima i procesima koji podstiču delotvorne regulativne i tržišne pritiske – koji su daleko od toga da budu sigurni. Usled redukcionizma i naglašavanja formalnog regulisanja odvojenog od društvenog konteksta, dominantna paradigma se zaustavlja na tome da prizna postojanje rascepa između idealnih i stvarno funkcionišućih tržišta, ili između formalnih pravila i istinski institucionalizovanog ponašanja. Drugim rečima, ona ne uzima u obzir procese učenja koji bi mogli da smanje taj rascep. Uvažavanje postojanja tih procesa zahtevalo bi da se na korporaciju gleda kao na otvoren sistem sposoban da uči, i koji je integrisan u šire društveno okruženje. Alternativni pogled koji se ovde predlaže pristupa upravljanju kao stalnom procesu učenja, koji definiše i institucionalizuje udeoničarske odnose (a ne samo ugovore) i procese stvaranja vrednosti na nivou pojedinačnih firmi i društava/privreda uopšte. Njegovi koreni su zasnovani na teorijama firme utemeljenim u kompetentnosti i znanju. Mada sa takav pristup može primeniti u bilo kom kontekstu, ovde se tvrdi da je on posebno relevantan u kontekstima koji prolaze kroz značajne institucionalne promene i/ili rasprostranjenu institucionalizaciju antidruštvenog/neetičkog ponašanja – kao npr. u zemljama centralne i istočne Evrope.

4. Organizacioni i društveni nivoi korporativnog upravljanja

Pitanja korporativnog upravljanja dosad su uglavnom bila za korporativni a ne za društveni nivo. Ona su bila usredsređena na upravljanje korporacijama kroz pregovoranja između udeoničara zasnovana na već postavljenim pravnim odredbama, umesto da su se bavila suštinskijim stvarima u vezi sa poslovanjem unutar društva, uključujući i rasprave i moguće reforme pravnih odredbi i društvenih razumevanja na kojima su (ili bi trebalo da budu) zasnovane. Mada su organizacione strategije usredsređene na postizanje ciljeva, njihova delotvornost zahteva uključivanje članstva organizacije, kao i pregovaranje sa udeoničarima. Upravljanje unutarorganizacionim procesima i odnosima sa ključnim udeoničarima (uključujući i akcionare), koji se reprodukuju od strane organizacionih

pitanjima vezanim za građenje ugleda ili upravljanje ljudskim resursima; bavljenje pitanjima vezanim za okolinu može predstavljati aspekt KDO koji je najbliži centralnim poslovnim pitanjima.

[25] Sa svoje strane, ovo podstiče automatsko prenošenje ovih institucija u zemlje koje tek izgrađuju sisteme korporativnog upravljanja (npr. zemlje u tranziciji) – većinom zarad podsticanja stranih ulaganja (upor. OECD, 2003).

kultura i procedura/struktura, potrebni su, ali ne i dovoljni preduslovi za delotvorno korporativno upravljanje.

Koliko god bio važan korporativni nivo upravljanja, njemu ontološki moraju da prethode institucionalizovana društvena razumevanja, podržana pravnim odredbama i adekvatnim rasporedom društvene moći. Na društvenom nivou, na procese korporativnog upravljanja može se gledati kao na građenje delotvornih društvenih institucija koje utiču na poslovno ponašanje unutar određenog društvenog konteksta – tako što će se povećati odgovornost firmi prema njihovim udeoničarima i tako što će se podsticati razumno korišćenje resursa. Kada nisu podložni osporavanjima od strane društvenih institucija i njihovim normativnim implikacijama, tržišta i organizacije mogu biti skloni zloupotrebi moći, što implicira nedostatak moralne odgovornosti i upravljačke slabosti. Povećanjem transparentnosti i odgovornosti, i smanjenjem ekcesa koje podjednako uzrokuju tržišta i organizacione hierarhije, može se stvoriti ambijent koji podstiče odgovarajuće poslovne prakse. Individualni integritet ostaje „konačna granica" etičnosti i upravljanja u poslovanju, ali treba shvatiti da uslovi u kojima se taj integritet podstiče ili suzbija igraju važnu ulogu. Ovo je posebno važno za zemlje u tranziciji sa ograničenim iskustvom u društveno i ekonomsko delotvoroj tržišnoj privredi, kao što su zemlje Centralne i Istočne Evrope.

Na procese upravljanja može se gledati kroz interakciju organizacionih i društvenih aspekata, koji proizvode institucionalizaciju određenih obrazaca razmišljanja i ponašanja. Organizacioni aspekt korporativnog upravljanja inkorporira *ekonomsku* dimenziju, koja se bavi pribavljanjem resursa/sredstava neophodnih za definiciju i ispunjavanje organizacionih strategija, i procesa odgovornosti koji obezbeđuju prava različitih snabdevača resursa, i *strateško* dimenziju, koja se bavi procesima pravljenja strategije, kroz koje organizacije postižu unutrašnji konsenzus i spoljnu delotvornost u odnosu na udeoničare, kao i preduslovima za takve procese. Društveni aspekt obuhvata dimenziju *javne politike*, koja se bavi društvenim procesima koji sačinjavaju javni interes (tj. „opšte dobro") i društveni i politički legitimitet (formalnih i neformalnih) institucija, kao i *etičku* dimenziju, koja se bavi moralnom adekvatnošću institucija unutar društva. Integrativna ili *institucionalna* dimenzija je polje interakcije organizacionih i društvenih aspekata, gde se određeni obrasci ohrabrivanja određenih vrsta ponašanja i shvatanja (ponovo) konstituišu na eksplicitan ili implicitan način.

5. Korporativno upravljanje kao proces institucionalizacije

Prema Skotu[26], institucije se „sastoje od kognitivnih, normativnih i regulatornih struktura i aktivnosti koje pružaju stabilnost i smisao društvenom ponašanju". Po njemu, one se „prenose različitim sredstvima – kulturama, strukturama

[26] W. R. Scott: *Institutions and Organizations*, Sage, London, 1995.

i rutinama – i operišu na višestrukim nivoima nadležnosti". Institucije nastaju i razvijaju se i spontano i kroz vršenje vlasti, i označavaju infuziju praksi „sa vrednošću izvan tehničkih zahteva za vršenje date radnje".[27] Bez obzira na izvor institucionalnih pravila, institucije se tokom vremena suočavaju sa dvojnim testom internog prisvajanja od strane aktera i sposobnošću da ostvare ciljeve i mobilišu resurse iz okoline. Uspešna institucionalizacija prati kognitivne procese unutar samih aktera uporedo sa razvojem kolektivnih kompetentnosti za stratešku aktivnost u suočavanju sa problemima i postizanju ciljeva. Unutar organizacija, složenost zadataka i međusobna povezanost sa okolinom proizvodi podelu rada, što podrazumeva uspostavljanje hijerarhija i definisanje uloga aktera u pogledu dužnosti i prava. Interakcija sa okolinom vodi do interne diferencijacije, ali održavanje svrhe kao integrativnog načela akcije zahteva dovoljan nivo konsolidacije razumevanja i verovanja. Institucije imaju dvojnu prirodu. One otelotvoruju normativne intuicije ili načela aktera koji žive u ili pod institucijama o kojima je reč,[28] ali isto tako, postoje radi ispunjavanja jasno precizirane svrhe koja opravdava njihovo postojanje. Sastav i delotvornost formalnih i neformalnih institucija u isto vreme zavisi od socijalizovanja aktera u specifične moduse razmišljanja i ponašanja, kao i od šireg društvenog prihvatanja institucionalnih svrha i aktivnosti koje ka tome vode, zajedno sa održavanjem određenog nivoa učinka u postizanju tih svrha. Institucije daju društveni kontekst za vršenje praksi, za olakšavanje saradnje i omogućavanje aktera da se delotvornije usredsrede na težnje ka izvrsnosti unutar određenih praksi. Institucije koje dobro funkcionišu rasterećuju aktere od strateških obzira, pošto se od institucionalno zadatih kurseva akcije očekuje da daju korisne ili bar prihvatljive ishode.[29]

Uspešna institucionalizacija predstavlja proces učenja, u kojem pojedinačni i kolektivni akteri usvajaju nove modele razmišljanja i ponašanja. Implikacije ovih modela su kognitivne (prihvataju se kao date), normativne (ispunjene vrednostima koje prevazilaze instrumentalne obzire) i regulativne (podržane podsticajima i/ili sankcijama). Pošto su pravila upravljanja obično nejasna i nedovoljno povezana sa izričitim sankcijama, strateški i instrumentalni pristup pridržavanju pravilima (što teorija agencije implicira, čak i propagira) ne može da obezbedi njihovo izvršavanje. S druge strane, kognitivni i normativni procesi institucionalizacije koji definišu stvarne modele razmišljanja i ponašanja (uključujući odnos prema formalnim pravilima) obično nisu dovoljno istraženi, ili se čak previđaju. Smatramo da rešenja za institucionalnu neadekvatnost unutar sistema korporativnog upravljanja treba tražiti u obuhvatnijim pogledima na proces institucionalizacije – pogotovo u njihovim dimenzijama vezanim za učenje.

---

27 P. Selznick: *Leadership in Administration*, Row, Peterson and Company, Evanston, 1957, str. 17.

28 C. Offe: „Designing Institutions in East European Transitions", u: R. E. Goodin: *The Theory of Institutional Design*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, str. 199-226.

29 C. Offe, ibid.

6. Korporativno upravljanje kao proces učenja

Na korporativno učenje može se gledati kao na proces učenja u kojem se određeni obrasci razmišljanja, akcije i komunikacije među udeoničarima sistematski dodatno osnažuju usled formalne i neformalne institucionalizacije. Pošto je pravac osnaživanja otvoren, potrebni su mehanizmi uobičajenog ili povremenog preispitivanja važećeg stanja – kako na organizacionim tako i na društvenim nivoima.

Ispunjavanje organizacionih praksi, obaveza i prava vrednostima koje nadilaze instrumentalne i oportunističke obzire vodi ka praktičnom korišćenju ključne snage organizacija – korišćenja ljudske sposobnosti za inicijativu, saradnju i učenje. Organizacije propadaju kada ne pružaju društveni kontekst koji omogućava građenje poverenja i predanosti od kojih saradnja zavisi.[30] Procesi upravljanja su međuspoj interakcije udeoničara unutar organizacije, kao i između organizacije i njenog okruženja. Njihov kvalitet je ključ organizacione delotvornosti, koja je zasnovana na organizacionom učenju i razvoju odgovarajućih odnosa.

Zbog svojih pretpostavki, dominantna paradigma korporativnog upravljanja skoro je isključivo povezana sa defanzivnim strateškim pristupom i, stoga, prilagodljivim učenjem, što delimično objašnjava njene nedostatke. Afirmacija učenja višeg ranga zahtevala bi prepoznavanje korporacije kao mreže udeoničarskih odnosa, što bi zahtevalo razmatranje istinitih potreba udeoničara i pružanje prilika za dijalog. Pošto se slabosti i neuspesi u upravljanju često dešavaju usled nedostatka interakcije udeoničara i/ili zbog percepcije njene male važnosti, udeoničarski odnosi bi trebalo da budu praktično osporivi kako interno (kroz prilike za komunikaciju) tako i eksterno (kroz pravnu zaštitu kada je potrebno). Osporivost treba da obuhvata, ne samo instrumentalne akcije, već i pogonske vrednosti i uvrežene tradicije – sisteme.[31] Sada se od firmi očekuje da deluju u skladu sa istaknutošću[32] pojedinačnih udeoničara, što delimično zavisi od mere u kojoj su organizacioni odnosi sa pojedinačnim udeoničarima povezani sa

---

30 N. Podrug, J. Prester, D. Filipović: „Managerial role in development of employees' behavior in large Croatian companies", *Proceedings of FEB in Zagreb*, 8 (2), 2010, str. 7-21.

31 Up.: R. P. Nielsen: *The Politics of Ethics: The Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, Oxford University Press, New York, 1996. Nilsen i Bartunek su razvili tipologiju metoda učenja jednostruke, dvostruke i trostruke petlje, koji mogu biti korišćeni za osporavanje preovlađujućih šema i za njihovo otvaranje za etičke obzire u kontekstu udeoničarskih odnosa. - R. P. Nielsen, J. M. Bartunek: „Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action", *Business and Society*, 35(4), 1996, str. 483-519.

32 Mičel i dr. su definisali istaknutost u smislu udeoničarske moći, legitimiteta i urgentnosti. - R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood: „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4), 1997, str. 853-886.

organizacionim strateškim obzirima i, pogotovo, sredstvima za koje se smatra da su vredna. Udvajanje procesa upravljanja sa strateškim obzirima ne garantuje njihovu delotvornost, ali je može podstaći.

Organizaciono učenje se delimično odvija kroz interakciju udeoničara i doprinosi razvoju relacionih sredstava. Relaciona sredstva su oblici kapitala zasnovani na proizvodnoj vrednosti društveno-ekonomskih odnosa među udeoničarima – i unutar i izvan organizacija. Ona su ljudsko intenzivna, izrazito kontekstualna i delimično zavisna od izabranog pravca. Ona se ne mogu posedovati, već su samo podložna uticaju tokom razvoja.[33] S obzirom na složenost odnosa s kojima se firma suočava, kapaciteti za delotvornu komunikaciju i interakciju sa udeoničarima treba da se razvijaju i održavaju, što smanjuje rizike i omogućava bolju realizaciju produktivnih prilika. Pošto čisto instrumentalni pristup nije dovoljan, upravljački aranžmani prevazilaze svoju ulogu kontrolnih mehanizama i mogu da budu eksplicitno povezani sa organizacionom efikasnošću.

Održiva reprodukcija i poboljšanje relacionih sredstava takođe zavise od društvenog konteksta, uključujući i rezerve dostupnih materijalnih i simboličkih resursa u okolini. Reprodukcija relacionih sredstava ojačava potrebu prepoznavanja ne samo organizacionog već i društvenog nivoa korporativnog upravljanja – mreže institucija, organizacija i uvreženih društvenih razumevanja, koji vode menadžersko i korporativno ponašanje posredstvom pravnih i uobičajenih instrumenata. Učeći aspekti društvenog nivoa korporativnog upravljanja povezani su sa procesima institucionalizacije koji se odnose na populacije organizacija i njihovih udeoničara, koji su suočeni sa sličnim institucionalnim režimima. Ovde društvo određuje nivo na kom se relevantne odluke donose i gde se procesi odgovornosti mogu odvijati. Istorijska uloga države-nacije se u tom smislu komplementira i delimično zamenjuje složenim konfiguracijama udeoničara zainteresovanih za obezbeđivanje sopstvenih prava i/ili veće transparentnosti i odgovornosti poslovanja, što će takođe pospešiti uslove za reprodukciju relacionih sredstava. Štaviše, mada je institucionalno kanalisanje poslovnog ponašanja i udeoničarskih odnosa – posredstvom zakona, običaja i kodeksa ponašanja – uslovno i predstavlja nedovoljan preduslov za dobro upravljanje i/ili etičnost u poslovanju – postoji potreba za takvom kodifikacijom čiji je cilj sprečavanje osnaživanja nedoličnog ponašanja unutar određenih korporativnih kultura.[34]

---

[33] Duning daje spisak „odabranih sastojaka" relacionih sredstava, uključujući poverenje, odanost, uzajamnost, pouzdanost, volju za učenjem, trpeljivost, prilagodljivost, radnu etika, duh zajedništva, predanost, društveni kapital, integritet, poštenje, saosećajnost... Među negativne vrline / vrednosti svrstani su: moralni hazard, oportunizam, korupcija, šlepanje i nestabilnost. - J. H. Dunning: „Relational assets, networks and international business activity", u: J. H. Dunning, G. Boyd (eds.): *Alliance Capitalism and Corporate Management: Entrepreneurial Cooperation in Knowledge Based Economies*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003, str. 1-23.

[34] Vidi: E. Hartman: „Virtue and Rules: A Response to Robert Solomon" u: T. J. Donaldson, R. E. Freeman (eds.): *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York, 1994,

7. Završne napomene

Delotvorno korporativno upravljanje zahteva proces balansiranja između širih institucionalnih okvira na makronivou, interakcije udeoničara na srednjem i menadžersku autonomiju i odgovornost na mikronivou. Da bi se to postiglo, kako smo isticali u ovom radu, neposredni mehanizmi tržišno zasnovanog upravljanja, regulacije i primene prava, na kojima je sadašnji pristup zasnovan, treba komplementirati kooperativnim procesima učenja i legitimizacije, koji se odvijaju ne samo unutar i između organizacija već i na društvenom nivou.

Strateške i javnopolitičke perspektive i motivi za ozbiljno shvatanje odnosa međuzavisnosti unutar korporativnog upravljanja mogu biti različiti, ali čini se da su usmereni u istom pravcu, dajući ključnu ulogu procesima institucionalnog građenja unutar i između organizacije i širom društava. Nesumnjivo je da su potrebna dodatna istraživanja u vezi s ovim pitanjima, koja bi povezala i proširila postojeća znanja, za koja se čini da su rasuta među raznim disciplinama i teoretskim pogledima. To bi omogućilo bolje razumevanje pitanja o kojima je reč, kao i jasnije smernice za poslovne izvršioce i krojače politike koji bi možda želeli da praktično sprovedu adekvatne prakse kroz svoje politike, strategije i upravljačke aktivnosti.

Literatura

- Argyris, C. – Schon, D.: *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison-Wesley, Reading, 1996.
- Bartunek, J. M. – Moch, M. K.: „First-Order, Second-Order and Third-Order Change and Organizational Development Interventions: A Cognitive Approach", *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 1987, str. 483-500.
- Bebek, B.: *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2001.
- Bradford, C. Jr.: „The new paradigm of systemic competitiveness. Why it matters and implications for policy", u: Bradford, C. Jr. (ed.): *The New Paradigm of Systemic Competitiveness. Toward more Integrated Policies in Latin America*, OECD, Paris, 1997, str. 41-65.
- Charkham, J.: *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*, Oxford University Press, Oxford, 1994.

str. 76-87. Menadžeri često postupaju na neetički način zato što organizacione rutine iz kojih operišu ne uključuju etičku dimenziju. - R. P. Nielsen, J. M. Bartunek: „Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action", *Business and Society*, 35(4), 1996. Neetičnost i loše upravljanje često ne potiču iz svesnih odluka, već iz društveno konstruisanih i internalizovanih „mitova i metafora" koji osnažuju strukturnu nesposobnost da se odgovori na etičke i upravljačke izazove. - Upor.: R. C. Solomon: *Ethics and Excellence*, Oxford University Press, Oxford, 1993.

- Choi, C. J. – Raman, M. – Usoltseva, O. – Lee, S. H.: „Political Embeddedness in the New Triad: Implications for Emerging Economies", *Management International Review*, 39(3), 1999, str. 257-275.
- Cochran, P. L. – Wartick, S. L.: „Corporate Governance – A Review of the Literature", u: Tricker, R. I.: *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*, Prentice Hall, Singapore, 1994, str. 8-18.
- Collier, J.: „Governance in the Participative Organization", *Journal of Business Ethics*, 21 (2-3), 1999, str. 173-188.
- Cummings, T. G. – Worley, C. G.: *Organization Development and Change*, 7th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 2001.
- Drucker, P. F.: *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, 1980.
- Dunning, J. H.: „Relational assets, networks and international business activity", u: Dunning, J. H. – Boyd, G. (eds.): *Alliance Capitalism and Corporate Management: Entrepreneurial Cooperation in Knowledge Based Economies*, Edward Elgar, Cheltenham, 2003, str. 1-23.
- Fama, E. F.: „Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, 88, 1980, str. 288-307.
- Filipović, D. – Podrug, N. – Krišto, M.: „Relations' assessment among stewardship and stakeholder theory", *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*, 21 (1), 2010, str. 1229-1230.
- Froud, J. – Haslam, C. – Sukdev, J. – Williams, K.: „Shareholder Value and Financialisation: Consultancy Promises, Management Moves", *Economy and Society*, 29(1), 2000, str. 80-110.
- Ghoshal, S. – Moran, P.: „Bad for Practice: A Critique of Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, str. 13-47.
- Gladwell, M.: *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown and Company, London, 2000.
- Hall, P. A. – Soskice, D. (eds.): *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- Hampden-Turner, C.: *Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy*, Blackwell, Oxford, 1994.
- Hartman, E.: „Virtue and Rules: A Response to Robert Solomon", u: Donaldson, T. J. – Freeman, R. E. (eds.): *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York, 1994, str. 76-87.
- Hendry, J.: *An Alternative Theory of Agency and Its Application to Corporate Governance.* Unpublished manuscript. Cambridge: Judge Institute of Management Studies, 1998b.
- Hendry, J.: *Systems of Corporate Governance*, unpublished manuscript, The Judge Institute of Management Studies, Cambridge, 1998a.

- Hennart, J. F.: „The 'Comparative Institutional' Theory of the Firm: Some Implications for Corporate Strategy", *Journal of Management Studies*, 31(2), 1994, str. 193-207.
- Hodgson, G. M.: „Evolutionary and competence-based theories of the firm", *Journal of Economic Studies*, 25 (1), 1998, str. 25-56.
- Hollingsworth, J. R. – Boyer, R. (eds.): *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.
- Honore, A. M.: „Ownership", u: Guest, A.D. (ed.): *Oxford Essays in Jurisprudence*, Oxford University Press, Oxford, 1961, str. 107-147.
- Jensen, M. C. – Meckling, W. H.: „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, str. 305-360.
- Jervis, R.: *System Effects: Complexity in Political and Social Life*, Princeton University Press, Princeton, 1998.
- Kaufmann, D. – Kraay, A. – Mastruzzi, M.: *Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002*, Draft for comment, The World Bank, Washington, 2003.
- Kay, J.: „The Stakeholder Corporation", u: Kelly, G. – Kelly, D. – Gamble, A. (eds.): *Stakeholder Capitalism*, Macmillan, London, 1997, str. 125-141.
- La Porta, R. – Lopez-De-Silanes, F. – Shleifer, A. – Vishny, R. W.: „Legal Determinants of External Finance", *The Journal of Finance*, 52 (3), 1997, str. 1131-1150.
- La Porta, R. – Lopez-De-Silanes, F. – Shleifer, A.: „Corporate Ownership Around the World", *The Journal of Finance*, 54 (2), 1999, str. 471-517.
- March, J. G. – Olsen, J. P.: *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, Free Press, New York, 1989.
- Messner, D.: *The Network Society: Economic Development and International Competitiveness as Problems of Social Governance*, Frank Cass, London, 1997.
- Mitchell, R. K. – Agle, B. R. – Wood, D. J.: „Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4), 1997, str. 853-886.
- Monks, R. A. G. – Minow, N.: *Corporate Governance*, 2nd ed., Blackwell, Oxford, 2001.
- Munro, R. – Mouritsen, J.: *Accountability: Power, Ethos and Technologies of Management*, International Thompson Business Press, London, 1997.
- Nielsen, R. P. – Bartunek, J. M.: „Opening Narrow, Routinized Schemata to Ethical Stakeholder Consciousness and Action", *Business and Society*, 35(4), 1996, str. 483-519.
- Nielsen, R. P.: *The Politics of Ethics: The Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*, Oxford University Press, New York, 1996.

- North, D. C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- OECD: *Principles of Corporate Governance*, Draft, OECD, Paris, 2004.
- OECD: *Principles of Corporate Governance*, OECD, Paris, 1999.
- OECD: *White Paper on Corporate Governance in South East Europe*, OECD, Paris, 2003.
- Offe, C.: „Designing Institutions in East European Transitions", u: Goodin, R. E.: *The Theory of Institutional Design*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996, str. 199-226.
- Podrug, N. – Filipović, D. – Milić, S.: „Critical overview of agency theory", *Annals of 21st DAAAM World Symposiums*, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21st International DAAAM Symposiums*, 21 (1), 2010, str. 1227-1228.
- Podrug, N. – Prester, J. – Filipović, D.: „Managerial role in development of employees' behavior in large Croatian companies", *Proceedings of FEB in Zagreb*, 8 (2), 2010, str. 7-21.
- Podrug, N.: *Stewardship Relations Within Management Hierarchy in Large Croatian Companies*, Doktorska disertacija, Poslovni i Ekonomski fakultet, Zagreb, 2010.
- Račić, D.: „Building a system of corporate governance and its implications for business ethics: the case of Croatia", Paper presented at the EBEN Research Conference, Poznan, June 21-22, 2002.
- Roberts, J.: „Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance; The Individualizing and Socializing Effects of the Processes of Accountability", *Human Relations*, 54(12), 2001, str. 1547-1572.
- Roe, M.: „Some Differences in Corporate Structure in Germany, Japan and the United States", *Yale Law Journal*, 1993, str. 1927-2003.
- Ross, S.: „The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, 63, 1973, str. 134-139.
- Scott, J.: *Capitalist Business and the Corporate Classes*, Oxford University Press, Oxford, 1997.
- Scott, W. R.: *Institutions and Organizations*, Sage, London, 1995.
- Selznick, P.: *Leadership in Administration*, Row, Peterson and Company, Evanston, 1957.
- Senge, P. M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London, 1990.
- Simon, H.: *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York, 1976 [1945]:
- Solomon, R. C.: *Ethics and Excellence*, Oxford University Press, Oxford, 1993.
- Tipurić, D. – Tušek, B. – Filipović, D.: „Internal and External Supervisory Mechanisms in Corporate Governance", *South East European Journal of Economics and Business*, 4 (2), 2009, str. 57-70.

- Tipurić, D.: *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, 2008.
- Whitley, R.: *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press, Oxford, 2000.
- Williamson, O. E.: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.
- Williamson, O. E.: *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Macmillan, London, 1985.

Rad primljen: 30. novembra 2010.
Odobren za štampu: 13. januara 2011.

Scientific review paper

Najla Podrug, PhD
Graduate School of Economics and Business, University of Zagreb
Domagoj Račić, MSc
Mreža znanja, Zagreb

CORPORATE GOVERNANCE AS A LEARNING PROCESS: ORGANISATIONAL AND SOCIETAL LEVELS

Summary

The paper differentiates the organisational and the societal level of corporate governance. At the organisational level, around which the debates usually revolve, the focus is on the relationships between shareholders, CEOs and boards of directors, and provisions for other stakeholders to exert some influence on economic, social and/or environmental issues. By assuming developed legal frameworks, financial markets and effective judiciary, such an approach neglects the societal level of corporate governance. That level entails a network of institutions and organisations, as well as the embedded social understandings, which steer managerial and corporate behaviour through legal and habitual instruments. Governance failures of particular corporations in developed economies and the difficulties of Central and Eastern European countries to build effective corporate governance regimes provoke questions whether these problems should solely be attributed to the shortcomings of particular individuals and corporations, or whether they are symptoms of more systemic governance failures. At the societal level, corporate governance can be viewed as a learning process that operates through interaction and dialogue among various stakeholders and results in particular social habits and institutions. Its effectiveness can be analysed in terms of processes (e.g. levels of transparency and accountability of managers and firms to their stakeholders) and (economic, social and environmental) outcomes. Although channelling of the business conduct through laws, customs, codes of conduct and reporting standards is a tentative and insufficient prerequisite of managerial accountability, it is necessary in hindering the reinforcement of unethical behaviour within particular organisational cultures. Effective governance requires a balancing process between the macro-level wider institutional frameworks, meso-level opportunities for stakeholder interaction and micro-level managerial autonomy and accountability.

Key words: *corporate governance, agency theory, systemic governance deficit, level of corporate governance, process of institutionalisation, learning process*

JEL classification: G34, M10

Pregledni naučni članak UDK 005.8 ; 330.322

Dr Nataša Simić, docent*
Visoka poslovna škola „Megatrend", Beograd
Mr Verica Vratonjić
Javno preduzeće za upravljanje poslovnim prostorom „Poslovni prostor", Zemun
Asistent Ivana Berić, dipl. ing.
Visoka škola strukovnih studija za projektni menadžment, Beograd

METODOLOGIJE ZA OCENU INVESTICIONIH PROJEKATA U JAVNOM SEKTORU

Sažetak: *U ovom radu definisane su metode koje se mogu simultano koristiti za donošenje odluke u svakoj specifičnoj situaciji. Investicioni projekti u javnom sektoru su dugotrajni i složeni projekti sa velikim brojem učesnika, u čijoj realizaciji se troše ogromna sredstva, tako da ovi projekti, po svojim karakteristikama, zahtevaju korišćenje mnogih metoda koje bi donosiocima odluka pomogle kod ocenjivanja.*

Ključne reči: *investicioni projekti, evaluacija projekta, javni sektor*
JEL klasifikacija: L32, H43

1. Uvod

Problemi analize projekata isuviše su raznorodni da bi omogućili primenu jedinstvenog mehaničkog postupka pri oceni njihove opravdanosti. Ekonomske i društvene prilike razlikuju se od zemlje do zemlje i u svakom sektoru se javljaju drugačiji problemi. Pored toga, odlučujući uticaj na obim potrebnog ocenjivačkog rada imaju veličina projekta, stečena iskustva sa sličnim projektima, stepen neizvesnosti, kao i cena sprovođenja same analize.

U suštini, skoro sve postojeće metode ocene investicionih projekata mogu se okarakterisati kao „skraćena" ili „delimična" analiza koristi i troškova, ističući kao suštinski jedan ili drugi deo.

Razvijene su različite metodologije za analizu koristi i troškova. Sve polaze od istih teorijskih okvira, a razlikuju se po tome što uključuju drugačije pretpostavke.

U svetu se mnogo koristi metodologija poznata kao analiza troškova i koristi (Cost-benefit analysis) za ocenu onih investicionih projekata kod kojih preo-

* E-mail: nsimic@megatrend.edu.rs

vladavaju društveni efekti. Uglavnom su to infrastrukturni projekti koji, pored direktnih ekonomskih efekata, imaju daleko značajnije indirektne, neekonomske efekte. Društvena valorizacija ovih projekata obuhvata sagledavanje šireg spektra ekonomskih i vanekonomskih koristi i troškova. Metodološki i teorijski okvir je opšta ekonomska ravnoteža i društveni optimum korišćenja resursa.

Razvojni projekti predstavljaju investiciona ulaganja u razvoj društvene i privredne infrastrukture zemlje i razlikuju se od standardnih industrijskih ili privrednih projekata u pogledu značaja za zemlju, institucija koje ih finansiraju, kriterijuma ocene i ukupnih efekata. Krupni razvojni projekti tiču se čitave društvene zajednice, kako u pogledu finansiranja, tako i u pogledu efekata projekata. Otuda se primenjuju specifični društveno-ekonomski kriterijumi ocene prihvatljivosti takvih projekata, za razliku od standardnih projekata kod kojih je naglasak na mikrofinansijskim i mikroekonomskim indikatorima kvaliteta.

Dok se kod standardnih investicionih projekata primenjuje uglavnom finansijska analiza rentabilnosti investicije i rizika kreditora, koja je obično dopunjena traženim standardima društvene ocene investicija, kod razvojnih projekata, moraju se primenjivati kriterijumi ekonomskih prinosa na nivou ukupne privrede zemlje. Kod ovih projekata selekcioni kriterijumi su društveno-ekonomska efikasnost u smislu povećanja ekonomskog bogatstva zemlje, društvenog standarda, preraspodele društvenog dohotka u regionalnom, sektorskom i vremenskom pogledu, kao i povratni efekti na mikroekonomsku efikasnost privrede. Analiza troškova i koristi je metodološka osnova za izbor najboljih programa razvoja društvene infrastrukture zemlje. Sastoji se u utvrđivanju i merenju ukupnih društvenih troškova i koristi jednog projekta radi njihovog poređenja. Ukoliko ukupne koristi premašuju ukupne troškove, projekat je valjan.

Ova metoda se koristi kod investicionih projekata u vanprivredi, pre svega u zdravstvu, kulturi, obrazovanju, zbog velikih indirektnih efekata koje ti projekti imaju, a koristi se i kod ocene onih projekata koji zahtevaju velika ulaganja finansijskih sredstava, kao što su projekti u saobraćaju ulaganja u krupne energetske objekte, u poljoprivredu.

2. Analiza troškovne efektivnosti

U situacijama gde projekti mogu biti identifikovani, ali ne i adekvatno vrednovani, izbor projekta može biti zasnovan samo na rezultatima analize troškovne efektivnosti (Cost-effectiveness analysis). Ova analiza se zasniva na istim principima kao i analiza troškova i koristi, a koristi se kod onih projekata kod kojih rezultate nije moguće meriti novcem ili da bi se postigli zadati ciljevi. Dok ciljevi mogu biti procenjeni samo indirektno, troškovi vezani za svaku ponuđenu alternativu mogu biti obračunati na bazi opcija SA projektom ili BEZ projekta.

Svrha ove analize je da se iznađu sredstva, aktivnosti, procesi ili intervencije koji minimiziraju upotrebu resursa za postizanje željenih rezultata.

Analiza troškovne efektivnosti određuje efikasnost različitih kombinacija inputa da bi se odabrala ona varijanta koja ima najmanje troškove. Pretpostavlja se da svaka varijanta ostvaruje zadati cilj, odnosno skup komplementarnih ciljeva.

Analiza troškovne efektivnosti upotrebljava se pri izboru između alternativnih načina dostizanja određenog cilja. Na primer, analiza: da li izgraditi hidro, termo ili nuklearnu elektranu?

Problem izbora između ponuđenih mogućnosti postavlja se na tri načina:

1) bira se projekat koji sa najnižim troškovima osigurava realizaciju zadatog cilja;
2) bira se projekat koji sa limitiranim raspoloživim sredstvima omogućava ostvarenje postavljenog cilja, i
3) bira se projekat koji obezbeđuje optimalni odnos između uloženih sredstava i realizacije cilja.[1]

Rezultati analize troškovne efektivnosti ne moraju se izraziti u novčanom obliku. Ona se može primeniti na investicione projekte u javnom sektoru gde postoji veliki broj relevantnih kvantitativnih projektnih indikatora koji još nemaju monetarni izraz, a uporedivi su sa odgovarajućim kvantitativnim indikacijama drugih istovrsnih projekata.

U tabeli 1. daje se ilustrativni primer iz sektora zdravstvene zaštite, iz Priručnika za ekonomsku analizu projekata (ADB)[2], koji pokazuje kako se komparativna analiza troškovne efektivnosti može primeniti u javnom sektoru.

Tabela 1: *Izbor između alternativnih programa primenom analize troškovne efektivnosti*

Vrste troškova	Program 1.	Program 2.	Program 3.
1. Godišnji troškovi (u dolarima)	300.000	200.000	160.000
2. Broj poseta zdravstvenih radnika selima	2.000	2.500	2.100
3. Broj spasenih zdravih dana seoskog stanovištva posetama zdravstvenih radnika	20.000	25.000	21.000
4. Broj izvršenih vakcinacija	500	350	200
5. Broj zdravih dana kao rezultat vakcinacija	25.000	17.500	10.000...
6. Ukupno spasenih zdravih dana	45.000	42.500	31.000
7. Ušteda troška po spasenom zdravom danu (u dolarima)	6,67	4,71	4,16

[1] P. Jurković: *Osnove ekonomike društvenih delatnosti*, Ekonomski institut, Zagreb, 1986.

[2] Guidelines for the Economic Analysis of Projects, ADB, Manila, 2004.

Troškovno najefektivniji program nije nužno i u celini tj. zdravstveno najefektivnije rešenje. Program 2. je troškovno najefektivniji, ali Program 1. će spasiti najviše zdravih životnih dana. Problem je što će to biti učinjeno uz višu ukupnu cenu.

Budući da se u primeni analize troškovne efektivnosti polazi od cilja koji se mora ostvariti, to ona i započinje njegovim definisanjem. Jasno definisanje cilja ili grupe ciljeva koji se odnose na izvršenje nekog zadatka daje smisao čitavoj akciji koja treba da se preduzme. Sledeći korak je razmatranje mogućnosti za ostvarenje postavljenog cilja, a onda se prelazi na specificiranje resursa potrebnih za svaku mogućnost i na utvrđivanje kriterijuma koji će se primeniti pri izboru najpovoljnije mogućnosti.

Analiza troškovne efektivnosti vrši se tako da se definišu troškovi svake varijante prema vremenu u kojem se pojavljuju, zatim se ti troškovi diskontuju i odabira se varijanta sa najmanjom sadašnjom vrednošću troškova.

Upotreba ove analize je mnogo kompleksnija kada su u pitanju projekti javnog sektora, gde je potrebno ispuniti određeni cilj koji nije direktno merljiv; na primer, unapređivanje životne sredine ili poboljšanje školstva.

Upotreba ove analize sagledava se kroz pet faza:

1) definisanje i sistemska analiza ciljeva;
2) traganje za relevantnim alternativama;
3) procena ukupnih troškova svake mogućnosti i direktnih i indirektnih, inicijalnih i operativnih, novčanih i onih koji se ne mogu izraziti u novcu;
4) ocena efektivnosti svake mogućnosti s aspekta mere u kojoj se ostvaruje cilj i s aspekta veličine troškova;
5) komparacija i analiza alternativa.[3]

Poseban problem kod projekata javnog sektora sastoji se u tome što se cilj obično meri preko nekih indikatora za koje se veruje da dovoljno opisuju dati cilj; na primer, za zdravstvo broj bolesničkih postelja na određeni broj stanovnika, ili stopa smrtnosti, i slično. Tada se troškovi različitih mogućnosti za postizanje određenog cilja, npr. poboljšanja zdravstva, mogu dovesti u vezu sa tim indikatorom, na primer, troškovi po bolesničkoj postelji, i to može da posluži kao kriterijum za ocenu zadovoljenja cilja i za selekciju alternativa. Dalje, istraživač može da izračuna i koja bi vrednost mogla da se pripiše indikatoru cilja; na primer, rezultati po bolesničkoj postelji da bi se neto sadašnja vrednost izjednačila sa nulom.

Prema Kazanovskom,[4] analiza troškovne efektivnosti zahteva ispunjenje tri uslova:

[3] H. Rowen: „Objectives, Alternatives, Costs and Effectiveness“, u: Hinrich, H. H. – Taylor G. M. (eds.): *Program Budgeting and Benefit-Cost Analysis*, 1969.

[4] ,A. D. Kazanovski: *A Standardized Approach to Cost-Effectiveness Evaluations*, J. .Morley English, Wiley, 1968.

- utvrđivanje zajedničkog cilja ili namene koji moraju biti ostvareni;
- postojanje alternativa za postizanje ciljeva;
- postojanje ograničavajućih faktora u rešavanju problema.

Potrebni su ciljevi da bi se imala osnova za poređenje. Na primer, ne bi imalo smisla porediti ulaganja u proizvodnju podmornice sa ulaganjima u visokorazvijenu mrežu komunikacija. Osim toga, moraju postojati alternativni načini ispunjavanja ciljeva, da bi se vršilo njihovo poređenje. Najzad, ograničavajući faktori vremena, cena ili efikasnosti moraju biti u razumnim granicama da bi mogle da se odrede i što bolje definišu mogućnosti koje se razmatraju.

Kazanovski ističe da je potrebno ispuniti 10 standardnih koraka da bi pristup analizi bio ispravan. Oni se moraju ispunjavati određenim redosledom:

1) Definisati ciljeve, svrhu, namenu i sve drugo što je značajno za projekat. Analiza troškovne efektivnosti će iznaći najbolji mogući način za njihovo ostvarenje.
2) Navesti uslove koji su neophodni za postizanje ciljeva. To znači istaći najpre osnovni uslov potreban za postizanje cilja, a onda i ostalo.
3) Razviti alternative za postizanje ciljeva. Moraju postojati bar dva moguća načina za ispunjenje cilja.
4) Utvrditi mere verifikovanja koje su prihvatljive za predložene alternative. Moguća lista kriterijuma za vrednovanje bila bi: izvodljivost, raspoloživost, pouzdanost, održivost, i drugo.
5) Odabrati pristup utvrđivanja fiksnih uspešnosti i fiksnih troškova. Pri korišćenju kriterijuma fiksnih uspešnosti najpovoljnija je ona alternativa koja ima minimalnu cenu postizanja posebnih ciljeva ili stepena uspešnosti. One varijante koje ne mogu po toj ceni da postignu ciljeve, isključuju se ili im se određuju penali. Pri korišćenju kriterijuma fiksnih troškova uzima se iznos postignutih rezultata pri datoj ceni, gde se kao „cena" obično uzima sadašnja vrednost godišnjih troškova u toku životnog veka projekta, što obuhvata istraživanje i razvoj, inženjering, izgradnju, izvođenje projekta, održavanje, zaštitu i druge troškove kojima je projekat izložen tokom životnog ciklusa.
6) Odrediti prednosti alternative izražene u utvrđenim merama vrednovanja.
7) Izraziti alternative i njihove pogodnosti na prihvatljiv način.
8) Analizirati različite alternative na osnovu kriterijuma uspešnosti i razmatranja troškova.
9) Analizirati osetljivost alternativa, da bi se videlo kako male promene pretpostavki ili uslova prouzrokuju promene u alternativama.
10) Dati pismeno sva razmatranja, analize i zaključke iz prethodnih devet koraka.

Još jedan primer ilustruje primenu analize troškovne efektivnosti:

Ako se razmatraju četiri alternative, četiri različita propulzivna sistema. Troškovi u toku životnog veka projekata su u granicama od 2,0–2,4 mil. din. Odlučeno je da mera uspešnosti bude pouzdanost izvođenja alternativa, što bi bilo određeno kao verovatnoća sa kojom će se propulzivni sistemi izvesti bez grešaka pod datim uslovima i u datom roku.

Četiri ugovarača konkurišu za sisteme koji su ocenjeni kako je prikazano u tabeli 2. Sve dok postoji makar i jedna mera uspešnosti, rezultati iz tabele 2 mogu se grafički izraziti:

Tabela 2.

Sistemi	Cene u toku projekta	Pouzdanost
I	2,4	0,99
II	2,4	0,98
III	2,0	0,98
IV	2,0	0,97

Ako se sistemi porede u parovima, npr. I i II su jednaki po fiksnim troškovima, pri čemu bi bio odabran I zbog višeg stepena pouzdanosti (0,99). Slično bi bilo opredeljenje za sistem III umesto za IV. Ako se samo upoređuju sistemi II i III, kriterijum bi bio fiksni efekat, pri čemu bi bolji bio III zbog nižih troškova. Tako je sistem I povoljniji od sistema II; sistem II od sistema III i, najzad, sistem III od sistema IV. Ostaje da se uporede sistemi I i III. Izbor zavisi od toga da li je jedan poen pouzdanosti toliko značajan da se isplati zbog njega utrošiti dodatnih 400.000 dinara.

3. Metod Litl–Mirlis

Metod analize i ocene ekonomske validnosti razvojnih investicionih projekata poznat kao Litl–Mirlisov metod (Little–Mirrlees method), jedan je od najrasprostranjenijih i najpoznatijih pragmatskih metoda u svetu.[5] Ovaj metod iskazuje vrednost svih relevantnih kategorija u međunarodnim cenama. Dobra koja su međunarodno razmenljiva iskazuju se po svetskim cenama, dok se ostala, nerazmenljiva dobra vrednuju po cenama dobijenim složenom procedurom konverzije domaćih u svetske cene. Za svaki odgovarajući input i autput izračunavaju se relevantni faktori konverzije za širi krug dobara. Standardni faktor konverzije mogao bi da predstavlja recipročnu vrednost oportunitetnih troškova deviznih

[5] Metod je razrađen u radovima : Ian M. D. Little i James A. Mirrlees: *Manual of Industrial Project Analysis for Developing Countries*, 1968. i *Project Appraisal and Planning for Developing Countries*, Heinemann Educational Books, London, 1974.

resursa. Suština ovog metoda je da se validnost projekta izražava preko međunarodne konkurentnosti investicija, što predstavlja uspostavljanje mnogo oštrijih kriterijuma alokacije proizvodnih resursa. Domaće cene i relativni odnosi cena ovde nemaju bitnu ulogu.

Nekoliko je važnih teorijskih pretpostavki metoda: prvo, da veličina inputa i autputa projekta pripada klasi potpuno razmenljivih dobara; drugo, da su izvozna tražnja i uvozna ponuda savršeno elastične, tj. da su svetske cene parametri koji su dati i na strani izvoza i na strani uvoza; treće, da su svetske cene (CIF za izvoz, a FOB za uvoz)[6] dobra aproksimacija obračunskih cena; četvrto, da se manji broj nerazmenljivih dobara može uspešno razložiti na inpute razmenljivih dobara i primarnih faktora, sa zanemarljivo malim „ostatkom" nerazmenljivih dobara; peto, da se takvi „rezidualni ostaci" nerazmenljivih dobara mogu, bez veće greške ili osetnijeg dejstva na ocenu projekta, konvertovati u ekvivalente svetskih cena primenom „standardnih konverzionih faktora"; šesto, da se svi efekti projekta iskazuju u terminima slobodnih deviznih sredstava u rukama države, koja predstavljaju jedinicu mere (numeraire)[7], i *sedmo,* da se dozvoljava uključivanje i nekih drugih efekata i ciljeva u ocenu projekata.[8]

Iz metoda Litl–Mirlis izdvajaju se tri najvažnije ocene:

1) Ocena kada svetske cene i obračunski devizni kurs nisu optimalne obračunske cene. To se dešava ukoliko se relativne svetske cene (odnosi razmene) menjaju. Tada, zbog nesavršenosti svetskog tržišta, značajniji obim dobara ulazi u kategoriju nerazmenljivih dobara koje nije moguće na zadovoljavajući način dekomponovati (bez ostatka) na razmenljiva dobra i primarne faktore. Uz to, država nije u stanju da u dogledno vreme eliminiše intervencije u oblasti spoljne trgovine.
2) Osnovne obračunske cene u Litl–Mirlis metodu – obračunska diskontna stopa, obračunska cena investicija, kao i obračunske cene primarnih faktora, međusobno su povezane i nije ih moguće nezavisno ocenjivati. Zbog toga se pristupa eventualnom simultanom nalaženju ovih i drugih obračunskih cena tzv. nacionalnih parametara, što predstavlja konzistentni model opšte ravnoteže.
3) Metod i kriterijum selekcije projekata implicitno su zasnovani na konceptu planske privrede sa neograničenom ponudom radne snage.[9] Iako ovaj metod ima odgovarajuću teorijsku zasnovanost, ipak postoje ogra-

[6] CIF – cena (cost, insurance, freight); cena uvozne robe na granici koja uključuje nabavnu cenu u inostranstvu i troškove međunarodnog transporta i osiguranja, koje je neophodno podmiriti da bi roba bila dopremljena do odredišta i istovarena. FOB – cena (free on board); cena robe za izvoz, natovarene i spremne za otpremu.

[7] *Numeraire* je obračunska jedinica koja omogućava sabiranje međusobno različitih, inače nesamerljivih veličina.

[8] D. Vujović: „Dometi primenjenih metoda ocene investicija u unapređenju alokacije resursa", *Vesnik*, Investbanka, maj 1987.

[9] D. Vujović, ibid.

ničenja kod njegovog korišćenja pri oceni ekonomske efikasnosti razvojnih projekata. U literaturi se navode sledeća ograničenja: prvo, međunarodne cene za sva dobra koja nisu predmet međunarodne razmene sadrže visok stepen hipotetičnosti, usled čega se mogu dobiti pogrešni znaci opravdanosti investicionog ulaganja. Kao međunarodne cene koriste se, u stvari, cene na granici (border prices) koje nisu ni autentične svetske cene, niti imaju logičnu povezanost sa domaćim cenama; drugo, u proceduri izračunavanja konverzionih faktora, moguće su greške usled nedostatka informacija ili usled nedovoljne stručnosti analitičara; treće, metod zahteva velike dodatne kalkulacije u uslovima očekivanja promena oportunitetnih troškova deviznih resursa u periodu eksploatacije projekta, da bi se dobili novi, neophodni konverzioni faktori.

4. UNIDO metod

Koncept analize projekata poznat kao UNIDO metod, zasniva se na proširenoj finansijskoj analizi, pri čemu se inputi i autputi ne iskazuju po tržišnim cenama, već po standardima relativne oskudnosti resursa. Retkim resursima smatraju se prvenstveno međunarodno razmenljiva dobra, a iskazuju se kroz direktne izvozne i uvozne tokove i kroz indirektne izvozno-uvozne odnose. Izražavaju se u međunarodnim cenovnim standardima kao oportunitetni trošak deviznih sredstava projekta. Nerazmenjiva dobra se iskazuju u domaćim parametrima oskudnosti i predstavljaju indikator domaćih oportunitetnih troškova. U osnovi analize je utvrđivanje odgovarajućih koeficijenata ekonomske efikasnosti investiranja na bazi alternativnog i oportunitetnog korišćenja proizvodnih resursa.[10]

UNIDO metod naglašava potrošnju kao krajnji razlog za investiranje, pa se u skladu s tim koristi i troškovi projekta mere u odnosu na potrošnju, umesto u odnosu na investicije, kao što je to slučaj u Litl–Mirlis metodu.

Obračunske cene određuje na osnovu karakteristika domaće tražnje ili ocene veličine „spremnosti da se plati“ (willingness to pay) za dato dobro ili uslugu, a za jedinicu mere uzima agregatnu potrošnju.

UNIDO procedura je u tesnoj vezi sa razvojnim planiranjem na nivou čitave zemlje. Njena osnovna premisa je da unapređenje alokacije resursa ima smisla jedino u odnosu na razvojna pitanja, a razvoj se suštinski oslanja na planiranje.

UNIDO metod vrednovanja projekata podeljen je na 5 faza, od kojih je svaka zamišljena tako da pod različitim uglom osvetljava prihvatljivost projekta. Nijedna od njih sama po sebi nije u stanju da obezbedi dovoljno podataka za procenu pozitivnog učinka projekta, jer svaki taj učinak meri sa različitog stanovišta – sa stanovišta uticaja projekta na profit investitora, na iskorišćenost raspoloživih

[10] Manual for Evaluation of Industrial Projects, UNIDO, 1978.

sredstava zemlje, na raspored štednje i potrošnje u zemlji, na raspodelu dohotka ili na bilo koji drugi cilj koji donosioci odluke žele da uzmu u razmatranje.[11]

I faza obuhvata proračun finansijske isplativosti po tržišnim cenama, što predstavlja neophodan uslov svake ekonomske procene projekta. Osnovni problemi finansijske analize su analiza troškova, studije tržišta i obezbeđivanja sredstava.

Ova faza se, u stvari, odnosi na utvrđivanje tzv. komercijalne isplativosti projekta – koristi koju investitor očekuje od projekta. Ona je određena neto profitom koji se ostvaruje realizacijom projekta.

Analiza komercijalne isplativosti sadrži:

1) analizu isplativosti investicije i
2) finansijsku analizu.

Analiza isplativosti investicije – Nekoliko metoda se koristi pri ovim analizama zavisno od pristupa problemu. Ukoliko je pristup statički, u analizi isplativosti se koriste metode:

- prosta stopa prinosa i
- period otplate.

Dinamički pristup podrazumeva korišćenje metoda:

- neto sadašnje vrednosti i
- interne stope prinosa.

a) Metod proste stope prinosa

Prosta stopa prinosa predstavlja odnos između neto profita u normalnoj godini veka projekta i početnih investicionih sredstava (fiksnih i obrtnih).

$$Pp = F/I$$

$$Pk = F/Q,$$

gde su:

P_p – prosta stopa prinosa,
P_k – prosta stopa prinosa učešća kapitala,
F – neto profit u normalnoj godini,
I – vrednost ukupnih investicionih ulaganja uključujući akcije i kredite,
Q – investirani akcijski kapital.

Ukoliko je stopa prinosa viša od kamatne stope koja se postiže na tržištu kapitala, projekat je dobar. Između više projekata najbolji je onaj sa najvišom stopom koja je iznad kamatne stope.

[11] L. Squire, H. van der Tak: *Economic Analysis of Projects*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1976.

b) Metod roka otplate

Kriterijum ove metode je vreme koje je potrebno da se vrate sva uložena sredstva.

$$I=r\ (F_t + A_t),$$

gde su:
I – ukupna ulaganja,
r – rok otplate,
F_t – godišnji neto profit,
A_t – godišnja amortizacija.

Projekat je prihvatljiv ako je rok otplate kraći od maksimalnog roka, a to je vek eksploatacije projekta. Između više takvih projekata nabolji je onaj koji ima najkraći rok otplate.

v) Metod neto sadašnje vrednosti

Neto sadašnja vrednost jednog projekta predstavlja razliku između sadašnje vrednosti ukupnih priliva sredstava i sadašnje vrednosti ukupnih izdataka. Projekat je prihvatljiv ukoliko je ova razlika pozitivna veličina. Matematički izraz ovog kriterijuma je:

$$NSV = \sum_{t=0}^{n} (GP - GI)_t * d_t,$$

gde je:
NSV – neto sadašnja vrednost,
GP – godišnji priliv u godini t,
GI – godišnji izdaci u godini t,
d_t – diskontni faktor.

Ako projekat zadovoljava uslov da je

$$NSV >= 0,$$

to znači da su pozitivni efekti koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije veći ili jednaki ukupnim izdacima potrebnim za njeno izvođenje. Od više investicionih projekata najbolji je onaj koji ima najveću pozitivnu vrednost ovog kriterijuma.

Ovaj metod meri veličinu neto koristi od investicije, ali ne tretira veličinu ukupnih ulaganja potrebnih za ostvarenje tih pozitivnih efekata.

g) Metod interne stope prinosa

Interna stopa prinosa predstavlja onu diskontnu stopu pri kojoj je neto sadašnja vrednost nekog projekta jednaka nuli.

Projekat je prihvatljiv ukoliko je njegova interna stopa prinosa veća od kamatne stope koja vlada na tržištu kapitala.

Finansijska analiza – Finansijska analiza projekta obavlja se primenom analize likvidnosti i analize strukture kapitala. Obe se rade po godinama veka trajanja projekta, a cilj im je da su u svakom trenutku obezbeđena adekvatna finansijska sredstva.

II faza UNIDO metoda predstavlja utvrđivanje neposredne ekonomske dobiti, odnosno utvrđivanje čiste sadašnje vrednosti projekta izražene povlašćenim, obračunskim, umesto tržišnim cenama.

Ova faza još uključuje i utvrđivanje tzv. nacionalne isplativosti projekta. To je korist koju od projekta može da ima zemlja u celini. Utvrđivanje komercijalne i nacionalne isplativosti može se vršiti i u javnom i u privatnom sektoru. Pristup gde se meri nacionalna isplativost uglavnom se koristi kod projekata javnog sektora. Ne može se očekivati da će privatni investitor da vodi računa o nacionalnoj isplativosti, pre nego komercijalnoj. Analiza nacionalne isplativosti korisna je kod projekata privatnog sektora onda kada je za realizaciju projekta potrebna saglasnost državne institucije ili kada država treba da pruži finansijsku podršku.

Analiza nacionalne isplativosti obavlja se uz pomoć osnovnog kriterijuma, dodatnih pokazatelja i dodatnih razmatranja.[12]

Osnovni kriterijum meri doprinos projekta povećanju nacionalnog dohotka preko pokazatelja neto dodatne vrednosti.

Neto dodatna vrednost predstavlja razliku između vrednosti izlaznih roba ili prihoda od prodaje i vrednosti ulaznih materijala i usluga:

$$NDV=OV-(U+NI),$$

gde su:
NDV – neto dodatna vrednost stvorena projektom,
OV – očekivana vrednost autputa projekta – prihod od prodaje,
U – očekivana vrednost tekućeg materijalnog inputa,
NI – ukupna investicija.

Neto dodatna vrednost sadrži dve važne komponente: nadnice i društveni višak. Nadnice izražavaju nivo zaposlenosti i prosečna primanja zaposlenih radnika. Društveni višak izražava kapacitet prinosa projekata.

Ovaj pokazatelj može biti meren za svaku godinu pojedinačno ili za ceo životni vek projekta.

Dodatni pokazatelji koji se koriste pri analizi nacionalne isplativosti projekta su:

[12] Priručnik za vrednovanje industrijskih projekata, UNIDO, 1988

- Efekat zapošljavanja koji može biti direktan i indirektan. Direktan uticaj koji neki projekat ima na zapošljavanje meri se brojem otvorenih novih radnih mesta u okviru samog projekta, dok se indirektan uticaj odnosi na zapošljavanje na drugim projektima koji su vezani za odnosni projekat.
- Efekat distribucije koji meri uticaj projekta na raspodelu po društvenim grupama, po regionima zemlje, i slično.
- Neto devizni efekat koji se vrši ocenjivanjem platnobilansnih efekata projekta i ocenjivanjem supstitucije uvoza.
- Međunarodna konkurentnost kod koje se vrši ocena konkurentnosti budućeg proizvoda projekta na međunarodnom tržištu.

Dodatna razmatranja koja se koriste pri oceni nacionalne isplativosti, tiču se uticaja koje projekat ima na:

- infrastrukturu u situaciji kada je za realizaciju posmatranog projekta nedovoljna postojeća infrastruktura, te je potrebno graditi nove objekte pre njegove realizacije; tu je potrebno utvrditi da li će novi troškovi opteretiti samo posmatrani projekat ili i neke druge projekte;
- razvoj znanja – uticaj tehničkog „know how" ostvaruje se u zavisnosti od primenjene tehnologije i mesta gde se projekat realizuje;
- okruženje – meri se uticaj koji projekat ima na prirodne ili društveno-kulturne uslove; uticaj na prirodnu sredinu meri se troškovima koji su potrebni da se priroda dovede u prvobitno stanje, a uticaj na kulturno-istorijske vrednosti mnogo je teže utvrditi.

5. Metodologija Svetske banke

Najpoznatiji pristup društveno-ekonomskoj oceni razvojnih projekata u okviru nerazvijenih zemalja, koristi Međunarodna banka za obnovu i razvoj (IBRD) ili skraćeno Svetska banka. To je međunarodna finansijska institucija koja učestvuje u finansiranju razvojnih projekata u državama članicama banke.

Metodološka osnova pristupa je sistematično iznalaženje kriterijuma za racionalnu alokaciju ograničenih resursa i ostvarivanja optimalnih razvojnih ciljeva.[13] Izbor kriterijuma ocene projekata je u direktnoj zavisnosti od unapred utvrđenih razvojnih ciljeva šireg regiona ili jedne zemlje. Pritom se insistira na strogoj egzaktnosti merenja ukupnih koristi, troškova i oportunitetnih troškova planiranih projekata.

Svetska banka ocenjuje projekte pomoću metode neto sadašnje vrednosti (discounted cash flow method), odnosno interne stope prinosa. Troškove i koristi projekta obračunava po obračunskim cenama (shadow prices) koje imaju dvojaku ulogu. S jedne strane, one treba da budu međunarodno i unutrašnje

[13] Data je u delu: L. Squire, H. van der Tak, *Economic Analysis of Projects*, 1975.

uporediv zajednički imenitelj. Da bi se to postiglo, sve domaće cene faktora i dobara prevode se u svetske cene i izražavaju se u jednoj valuti, bilo u stranoj, bilo u domaćoj. To se radi za sva dobra, bez obzira na to da li se međusobno razmenjuju ili ne. Bitno je da se za obračunske cene uzimaju svetske cene. S druge strane, obračunske cene bi trebalo da budu ponderi koji tretiraju ekonomsko-komercijalne ciljeve, pa i posebne razvojne ciljeve projekta (npr. potreba za većom akumulacijom, za ravnopravnijom raspodelom dohotka, platno-bilansni aspekt, i dr.). Ovi dodatni ciljevi naročito se uzimaju u obzir kod izračunavanja obračunskih diskontnih stopa, nadničnih stopa i deviznog kursa. Konačni rezultat u neto sadašnjoj vrednosti trebalo bi da bude izraz međunarodne, kao i unutrašnje ekonomske efikasnosti investicionog projekta. Istovremeno, on bi trebalo da bude i izraz izmerenih i udruženih različitih razvojnih ciljeva koje neka zemlja želi da postigne svojom investicionom i razvojnom politikom.

U osnovi metodologije za ocenu projekata koju koristi Svetska banka je analiza troškova i koristi. Koristi se definišu kroz njihov uticaj na realizaciju fundamentalnih ciljeva zemlje, dok se troškovi posmatraju s aspekta izgubljenih koristi u alternativnoj upotrebi resursa, i to opet u zavisnosti od njihovog uticaja na ostvarivanje društvenih ciljeva. Osnovni društveni ciljevi najbolje se izražavaju kroz izbor obračunske jedinice (numeraire). Svetska banka kao *numeraire* koristi društveni prihod koji je slobodan za investiranje. On se izražava u konvertibilnoj stranoj valuti ili u ekvivalentnoj vrednosti strane valute izraženoj u domaćoj valuti primenom zvaničnog deviznog kursa. To je zbog toga što banka kredite i pomoći daje u stranoj valuti, pa je moguće izvršiti poređenje obračunske kamatne stope sa kamatnom stopom koja se plaća na inostrane kredite.

Ekonomski troškovi i koristi se u ovoj metodologiji valoriziju pomoću obračunskih cena, koje mogu odstupati od tržišnih cena kojima se valorizuju finansijski troškovi i koristi.

Obračunske cene su određene međuzavisnošću fundamentalnih ciljeva razvoja i raspoloživih osnovnih resursa. Ako su pojedini resursi slabo zastupljeni, odnosno postoje različiti vidovi tražnje za njima, onda njihova obračunska cena ili oportunitetni trošak teži da bude visok.[14] Tržišne cene obično korektno odražavaju nedovoljnu ponudu, ali na savršenom tržištu. Nerazvijena tržišta, kakva postoje u nedovoljno razvijenim zemljama, prouzrokuju odstupanja između tržišnih i obračunskih cena. Ta odstupanja su posebno velika za tri važna resursa: radnu snagu, kapital i stranu valutu.

Upotreba obračunskih cena koja odražava osnovne ciljeve i ograničenja, značajan je element pravilne analize projekata u svim fazama, od plana razvoja kroz identifikaciju do procene.

Metodologija Svetske banke predviđa utvrđivanje razlike između inputa i autputa „sa" i „bez" projekta, jer izvođenje projekta menja ponudu inputa i autputa ostalom delu društva. Utvrđivanje razlike ujedno je osnova za identifiko-

[14] L. Squire, H. van der Tak: *Economic Analysis of Projects*, 1975.

vanje troškova i koristi projekta. Ekonomski troškovi i koristi mogu se utvrditi putem korekcije finansijskih obračuna, na dva načina:

1) isključivanjem (ili uključivanjem) iz analize onih troškova i koristi koji su bili uključeni (ili isključeni) iz finansijske analize;
2) neke inpute i autpute je potrebno revalorizovati zbog razlika između njihovih obračunskih i tržišnih cena.

1. Troškovi i koristi koje treba isključiti (uključiti) iz finansijske analize

- **Transferna plaćanja**

U finansijskoj analizi postoje neka plaćanja koja predstavljaju prenošenje (transfer) kontrole nad alokacijom resursa sa jednog sektora društva na drugi. Takvo je plaćanje kamate na domaći kredit, jer je to samo prenošenje kupovne moći sa projekta na davaoca kredita, a prenošenje ne predstavlja ekonomski trošak. Ekonomska analiza ne mora da se bavi izvorima sredstava i načinom otplate. Amortizacija, porezi i subvencije takođe su prenesena plaćanja i ne čine troškove korišćenja resursa, ali mogu uticati na raspodelu prihoda.

- **Inflacija**

Ekonomskom analizom bi trebalo obuhvatiti kretanje cena samo u onom obimu u kojem pokrivaju očekivane promene cena pojedinih projektnih elemenata. Sva ostala kretanja cena usled domaće i strane inflacije treba isključiti iz analize, ukoliko se razlike u stopama inflacije izjednače kroz kursne razlike. Ako to nije slučaj, onda bi inflaciju, preko one koja se koristi kao zajednički imenitelj u valutnim kursevima, trebalo uključiti u ekonomsku analizu.

- **Troškovi prethodnog investiranja**

Troškove koji su nastali na projektu pre njegove ocene treba isključiti iz analize, jer su jedino važni oni troškovi koji se još uvek mogu izbeći.

2. Vrednovanje troškova i koristi pomoću obračunskih cena

Troškovi i koristi projekta u ekonomskoj analizi se vrednuju pomoću obračunskih cena. Njihove vrednosti zavise od procene koju daje vlada, zatim od tehničkih parametara i parametara dobrog poslovanja, kao i od resursnih ograničenja u zemlji.

Vrednost koju određuje vlada determiniše značaj koji će se dati: budućoj potrošnji u odnosu na sadašnju, odnosno razvoju nasuprot tehničkoj potrošnji, dodatku različitih klasa ili različitih regiona: budućem zapošljavanju ili drugim ciljevima kao što su nacionalna nezavisnost ili modernizacija.

Obračunske cene se definišu kao vrednosti doprinosa državnim, odnosno društveno-ekonomskim ciljevima, koji nastaju ma kojom marginalnom pro-

menom i raspoloživosti faktora proizvodnje. Tako obračunske cene zavise i od ciljeva zemlje i od ekonomskog okruženja, gde marginalne promene nastaju.

Procedura ocene investicionih projekata koja se obavlja od strane eksperata Svetske banke, veoma je složena, ali se može podeliti na četiri opšte faze:

- identifikacija projekta,
- priprema projekta,
- procena projekta,
- nadzor realizacije projekta.[15]

Ovde su najznačajnija istraživanja različitih tehničkih rešenja, a onda se vrši ocena koja je ekonomski najprihvatljivija varijanta.

Svetska banka, odnosno njeni eksperti insistiraju da faza pripreme traje što duže, kako bi se postigla što veća preciznost i objektivnost. Nekad ova faza traje više godina.

Procena. U ovoj fazi vrši se ocena valjanosti projekata sa nekoliko aspekata. Procenu obavljaju isključivo stručnjaci Svetske banke uz konkretna istraživanja u zemlji iz koje se traži kredit.

Tehnički deo procene predstavlja proveru valjanosti odobravanog tehničkog rešenja za odnosnu zemlju. Ovo mora da se uklapa u postojeće uslove.

Ekonomski deo obuhvata analizu profitabilnosti projekta uz primenu različitih kriterijuma, zavisno od prirode projekta. Ako je u pitanju industrijski projekat, onda je dovoljna finansijska analiza. Ukoliko se radi o društveno korisnoj investiciji, onda je potrebna i ekonomska analiza.

Komercijalni deo predstavlja razmatranje mogućnosti svih kupovina i prodaja. Čine ga analiza tržišta prodaje i analiza tržišta nabavke sirovina i drugih potrebnih resursa.

Finansijski deo se odnosi na razmatranje potrebnih sredstava, odnosno njihovo obezbeđenje. Treba da se ustanovi mehanizam finansiranja i da se navedu izvori finansijskih sredstava.

Upravljački deo obuhvata razmatranje kadrova koji će učestvovati u rukovođenju realizacije projekta.

Organizacioni deo tretira unutrašnju organizaciju tražioca kredita i dovodi je u vezu sa budućom organizovanošću koja će nastati posle realizacije projekta.

Nakon izvršene procene, ekipa eksperata Svetske banke sastavlja izveštaj koji se razmatra na odgovarajućem odboru u Banci. Odbor donosi konačnu odluku. Posle toga kreće proces dogovaranja sa tražiocem kredita oko eventualnih izmena u projektu ili oko inoviranja nekih delova projekta, a sve u cilju što efikasnije realizacije projekta. Nekad je potrebno da se sa vladom odnosne zemlje ugovore beneficirane cene onih resursa koji se najviše koriste u projektu.

Na osnovu procene projekta zaključuje se sporazum o zajmu između Svetske banke i tražioca kredita, koji sadrži međusobna prava i obaveze ugovornih

[P.] Jovanović: *Upravljanje investicijama*, Beograd, 2001.

strana. Osim toga, sporazum sadrži brojne definicije, svrhu zajma, uslove povlačenja sredstava, valutu otplate, odredbe o kamatama (obično LIBOR + marža - spread), mogućnost promena uslova zajma od strane zajmodavca, promenu okolnosti, preduslove koje treba da ispuni tražilac za povlačenje zajma, okolnosti prevremene naplate zajma, troškove zajma, naknadu za organizovanje zajma, naknadu za angažovanje sredstava, nadoknadu za vođenje zajma i direktne troškove zajmodavca: finansiranje projekta sadrži i dodatnu naknadu za rizik, jurisdikciju i drugo. Sporazum o zajmu Svetske banke detaljno razrađuje odredbe o odgovornosti dužnika pri izvođenju i upravljanju projektom, uključujući i angažovanje eksperata u cilju pružanja pomoći investitoru.[16]

6. Zaključak

Analiza ulaganja u projekte javnog sektora predstavlja veoma složenu problematiku koja donosi mnogo nepoznanica i nerešenih problema. Investiranje je složen i neizvestan upravljački zadatak. Ne postoje nikakve garancije da je doneta investiciona odluka dobra, a još manje da je optimalna. U ovom radu dati su neki od opštih metodoloških pristupa oceni investicionih projekata koji definišu određena rešenja u vezi sa ulaganjima u javnom sektoru. Principijelno, ulaganja u javnom sektoru donose višestruke efekte, ekonomske i neekonomske, direktne i indirektne, značajne za širi krug korisnika.

Iskustvo je pokazalo da nijedno metodološko istraživanje bilo kog složenog fenomena, samo po sebi ne može ponuditi rešenje koje bi automatski („upakovano" u celini) bilo gotovo za primenu u praksi, a pogotovo to ne može biti slučaj sa tako kompleksno složenom materijom kakva je priprema, a zatim i ocena projekata javnog sektora.

Literatura

- Guidelines for the Economic Analysis of Projects, ADB, Manila, 2004.
- Jovanović, P.: *Upravljanje investicijama*, Beograd, 2001.
- Jurković, P.: *Osnove ekonomike društvenih delatnosti*, Ekonomski institute Zagreb, 1986.
- Kazanovski, A. D.: *A Standardized Approach to Cost-Effectiveness Evaluations*, J. Morley English, Wiley, 1968.
- Little, I. M. D. – Mirrlees, J. A.: *Manual of Industrial Project Analysis for Developing Countries*, 1968.
- Manual for Evaluation of Industrial Projects, UNIDO, 1978.
- Priručnik za vrednovanje industrijskih projekata, UNIDO, 1988.

[16] B.Vasiljević, M. Đilas: „Konzorcijalno finansiranje projekta", *Vesnik*, maj 1987.

- *Project Appraisal and Planning for Developing Countries*, Heinemann Educational Books, London, 1974.
- Rowen, H.: „Objectives, Alternatives, Costs and Effectiveness", u: Hinrich, H. H. – Taylor G. M. (eds.): *Program Budgeting and Benefit-Cost Analysis*, 1969.
- Squire, L. – Van der Tak, H.: *Economic Analysis of Projects*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1976.
- Vasiljević, B. – Đilas, M.: „Konzorcijalno finansiranje projekta", *Vesnik*, maj 1987.
- Vujović, D.: „Dometi primenjenih metoda ocene investicija u unapređenju alokacije resursa", *Vesnik*, Investbanka, maj 1987.

Rad primljen: 25. januara 2011.
Odobren za štampu: 3. marta 2011.

Scientific review paper

Assistant Professor Nataša Simić, PhD
"Megatrend" Business College - Professional Studies, Belgrade
Verica Vratonjić, MA
Public enterprise for commercial area management "Commercial area", Zemun
Assistant Ivana Berić
PM College, Belgrade

METODOLOGY FOR THE INVESTMENT PROJECT EVALUATION IN PUBLIC SECTOR

Summary

This paper defines the methods that could simultaneously be used for decision making in any specific situation. Investment projects in public sector are long term and complex, with large number of participants, and in their realisation large amounts of financial resources are spent, so these projects, according to their characteristics, call for implementation of different methods that could help decision makers for their evaluation.

Key words: *investment projects, project evaluation, public sector*

JEL classification: L32, H43

Pregledni naučni članak UDK : 005.337:334.72.021 ; 339.542

Asistent Nikola Stakić, doktorand*
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

KOMPENZACIONA ULOGA OPCIJA U SAVREMENOM KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Sažetak: *Savremeno korporativno upravljanje naglašava multiinteresni karakter ključnih činilaca korporacije. U tom smislu, govori se o različitom položaju vlasnika kapitala (akcionara) i menadžera u ostvarivanju sopstvenih ciljeva. Konvergiranje interesa je moguće uz adekvatnu politiku kompenzacija koja je u skladu sa performansama rukovodilaca. Kompenzacioni paketi sačinjeni od opcija, kao oblika finansijskih derivata, omogućavaju menadžerima da postanu vlasnici kapitala, kako bi na optimalan način upravljali korporacijama i minimizovali uticaj agencijskog problema. Nedostatak regulacije prakse korporativnog upravljanja i finansijskih tržišta doveo je do novih tehnika upotrebe opcija na akcije, u cilju stvaranja većeg bogatstva za rukovodeće strukture. Rezultat je stvaranje korporativnih skandala globalnih razmera koji su, između ostalog, nametnuli potrebu redefinisanja kompenzacione uloge opcija.*

Ključne reči: *stok (stock) opcije, kompenzacije, korporativno upravljanje, menadžeri*
JEL klasifikacija: M12, G32

1. Uvod

Aktuelni međunarodni poredak, koji karakteriše ubrzani proces globalizacije, nametnuo je potrebu sagledavanja različitih efekta koji su njegovom implementacijom prouzrokovani. Nema sumnje da je takav proces doprineo kreiranju pozitivnih elemenata koji su savremeni život učinili lakšim, bržim i uslovno bogatijim. Ali, u drugoj deceniji 21. veka, globalna privreda je suočena sa mnoštvom problema koji nameću potrebu konstruisanja drugačije međunarodne infrastrukture. Finansijska tj. ekonomska kriza, koja se počela nazirati 2007. godine, otvorila je „pandorinu kutiju" aktivnosti na globalnoj finansijskoj pozornici koji su doveli do najtežih posledica još od Velike depresije.

Finansijska tržišta, kao jedna od najznačajnijih tekovina modernog privređivanja, predstavljaju pravi primer kako proces globalizacije možemo posmatrati

* E-mail: nstakic@megatrend.edu.rs

sa različitih, kritičkih osvrta u nastojanju sagledavanja njihove uloge i značaja. Brojne finansijske inovacije i mehanizmi doveli su do preširoke disperzije kapitala i zapostavljanja primarne funkcije alociranja finansijske štednje od sufi-citnih ka deficitnim ekonomskim jedinicama. Liberalni koncept konstruisan „laisser-faire" pristupom u potpunosti je odbacio bilo kakvu regulaciju koja bi pratila moderne trendove u globalnim finansijama.

Finansijski derivati (ili izvedene hartije od vrednosti) zauzimaju značajnu poziciju u poslovanju na savremenim finansijskim tržištima. Njihova derivativnost omogućila je stvaranje sasvim novog koncepta poslovanja koji je, zbog različite percepcije rizika i turbulentnosti finansijskih prilika, zauzeo vodeće mesto u shvatanjima sadašnjih i budućih pozicija ekonomskih činilaca. Sve veća informisanost i sofisticiranost učesnika u globalnom privređivanju dovela je do kreiranja široke lepeze finansijskih derivata koji treba da ispune njihove raznovrsne zahteve. U zavisnosti od prirode i potrebe za finansijskim derivatima, postepeno su se javljale opcije, fjučersi, forvordi, svopovi, varanti i razni drugi instrumenti. „Dubina" finansijskih tržišta sadrži i kompleksnije instrumente („derivate derivata", strukturne finansijske instrumente i sl.). Njihova upotreba i rasprostranjenost govori o značaju koji terminska tržišta imaju u savremenom poslovanju. Potrebno je povratiti poverenje u finansijsko tržište, kako bi ono uspešno obavljalo funkcije koje su mu namenjene, a pre svih podsticanje tokova kapitala ka najproduktivnijoj upotrebi i otkrivanje cene tržišnih instrumenata. Regulacija mora da štiti učesnike na finansijskom tržištu, podstiče konkurenciju, održi stabilnost finansijskog sistema i pomogne u ostvarivanju makroekonomske stabilnosti. Kriza je pokazala da je regulacija podbacila.[1]

Globalizacija poslovanja doprinela je sve većoj integrisanosti finansijskih tržišta i realnog sektora koji transmisionim mehanizmima međusobno utiču. U tom smislu, nemoguće je govoriti o uticaju koji finansijski derivati imaju na savremena finansijska tržišta, a da se ne sagleda šira slika koja pokazuje uzročno-posledičnu vezu sa privrednim sektorom. Kao prepoznatljiva tvorevina, i kao glavni nosioci globalizovanog delovanja, korporacije imaju neizmernu ulogu u savremenim ekonomskim sistemima. Njihova kompleksnost, veličina, bogatstvo kao i moderna poslovna paradigma, nameću nove obrasce privređivanja koji donose različite aktivnosti, usko povezane sa finansijskim tržištima.

Jedno od najznačajnijih terminskih tržišta je i tržište opcionih ugovora (skraćeno *opcija*). Njihov značaj proizlazi i iz širokog spektra poslova za koji se ovi finansijski derivati mogu koristiti (prosečan dnevni promet na tržištu opcija iznosi približno 207 milijardi američkih dolara).[2] Opcije predstavljaju ugovore na osnovu kojih kupac ima opciju, odnosno pravo da kupi ili proda određeni

[1] S. Vučković: „Regulacija finansijskih tržišta nakon svetske ekonomske krize", *Megatrend revija*, vol. 7 (1), 2010, str. 47.

[2] Triennial Central Bank Survey: *Foreign exchange and derivatives market activity in April 2010*, BIS, September 2010, str. 13.

finansijski instrument po utvrđenoj ceni, koja se naziva strajk (*strike*) cenom, tj. cenom izvršenja prava iz ugovora i na utvrđeni dan ili do isteka utvrđenog roka.[3] Prodavac (nekad se naziva i potpisnikom) opcije obavezuje se na kupovinu ili prodaju finansijskog instrumenta kupcu, ukoliko se vlasnik opcije odluči na prodaju ili kupovinu. Iz takve konstelacije odnosa proizlaze i same karakteristike opcija: vlasnik ili kupac opcije ne mora da se odluči za njeno izvršenje, odnosno on ima *pravo* na izvršenje ugovora. Za razliku od njega, prodavac opcije nema izbor, on *mora* da kupi ili proda finansijski instrument ukoliko se vlasnik opcije odluči na njeno izvršenje. To pravo koje vlasnik ima na raspolaganju ima svoju vrednost koja je „plaćena" određenim iznosom koji se naziva *opciona premija*.

Ugovori o opciji mogu da se odnose na niz finansijskih instrumenata (opcije na fjučerse, opcije na akcije, valutne opcije, kamatne opcije, itd.). U ovom radu govoriće se o opcijama na akcije (*stock options*), ali ne kroz njihovu primarnu funkciju, već kroz ulogu koje imaju u savremenom korporativnom upravljanju. Kroz sam mehanizam delovanja kompenzacionih opcija, pokazaće se njihov značaj u prevazilaženju bazičnih korporativnih problema, ali i nedostaci koji utiču na nejednaki tretman stejkholdera u jednoj korporaciji.

2. Opcije kao mehanizam rešavanja agencijskog problema

Koncept korporativnog upravljanja zavređuje sve veću pažnju relevantnih činilaca savremenog poslovanja. Njihovo delovanje datira još od kraja 19. veka, sa kompanijom *Standard Oil Trust*, koja se smatra prvom pravom modernom korporacijom. Uprkos tome što moderne korporacije raspolažu većinom svetskog kapitala i što ne predstavljaju novu formu organizovanja privredne delatnosti, u žižu interesovanja dospevaju u periodu finansijske krize. Transformacija porodičnih kompanija u korporativne konglomerate nametnula je brojna pitanja vezana za njihovo upravljanje i funkcionisanje. Ključni odnos razvio se između vlasnika kapitala i rukovodilaca (menadžera), koji su imali nejednake pozicije uslovljene sopstvenim ulogama u korporaciji. Kompleksnost korporacije dovodi do odvajanja vlasništva nad kapitalom od upravljanja i kontrole istog. Konflikt interesa, kao i problem pristupa informacijama, uočili su još u 19. veku Berl i Mins (Berle & Means), nazivajući ovaj problem Agencijska teorija. Odnos između „agenata" (menadžera) i akcionara sadrži, između ostalog, i oportunistički problem koji naglašava lični interes menadžera i brojne pogodnosti koje on može da ima.[4] Stoga je potrebno pronaći unutrašnje mehanizme koji će dovesti do zadovoljenja osnovnih uloga, kako akcionara, tako i menadžera. Kao solucija u prevazilaženju ličnih i korporacijskih interesa navodi se načelo

[3] F. Mishkin: *Monetarna ekonomija, bankarstvo i finansijska tržišta*, Data Status, 2006, str. 320.

[4] F. Kaen: *A blueprint for corporate governance : strategy, accountability, and the preservation of shareholder value*, American Management Association, 2003, str. 1-17.

stimulacije putem akcija. Ovo načelo nameće potrebu da generalni direktor i njemu bliski rukovodioci budu bitni vlasnici akcija, kako bi prevazišli konflikt menadžerske samovoljnosti upravljanja informacijama i stvaranja ličnog statusa, nasuprot stvaranju jakog imidža i finansijski jake korporacije.[5] Kako bi se uskladile menadžerske preferencije s akcionarskim, kompenzacije bi trebalo da budu vezane za performanse. Aktivnosti koje stvaraju vrednost za akcionare se nagrađuju, a one koje erodiraju tu vrednost se kažnjavaju.

Različiti mehanizmi nagrađivanja i stimulacije menadžera putem isplata ogromnih bonusa delimično su uticali na produbljivanje krize, koja je u nekim korporativnim slučajevima dovela do katastrofalnih rezultata, pa čak i bankrotstava. Primena finansijskih derivata dovodi se u vezu sa brojnim finansijskim skandalima, ali i pored toga, predstavljaju popularan i moćan mehanizam za transferisanje rizika i informacija među ekonomskim agentima. Takvi neuspesi, uzrokovani širokom lepezom kompleksnih odnosa, naglašavaju nove rizike koji nisu bili prisutni u tradicionalnom finansijskom modeliranju.

Korporativni skandali pokrenuli su pitanje isplata kompenzacionih paketa upravljačkim strukturama u kompanijama. Osnovna komponenta ovih kompenzacija predstavljaju opcije na akcije koje su davane izvršnim rukovodiocima tj. menadžerima (*executive stock options – ESO*). Opcije koje se tipično koriste kao oblik kompenzacije su kupovne (*call*) opcije, koje zaposlenom daju pravo da kupi naznačeni broj akcija, po fiksnoj ceni, pre ili na sam dan dopeća. U tom smisli, ESO su tipičan oblik „američkih opcija", koje se mogu realizovati bilo kog dana do roka dospeća. Jednostavan primer funkcionisanja opcija mogao bi se predstaviti na sledeći način. Pretpostavimo da je kompanija „XYZ", čije se akcije kotiraju na berzi u vrednosti od 30 američkih dolara, zaposlila na menadžersku poziciju osobu „A". Pored osnovne plate, osobi „A" data je i opcija koja joj omogućava kupovinu 10 000 akcija kompanije „XYZ" po ceni od 30 dolara po akciji (kada je ugovorna cena opcije jednaka tržišnoj ceni aktive na koju se opcija odnosi, kaže se da je opcija „at the money") u narednih deset godina. Tokom sledeće četiri godine rada, zaposlenom „A" će se posle svake godine poklanjati 2500 akcija matične kompanije. Ukoliko napusti kompaniju pre ovog perioda, svaka dalja isplata opcija bila bi prekinuta i važio bi samo onaj stok opcija koji je zaposleni stekao za vreme radnog odnosa. Zaposleni ne bi mogao da otuđuje svoje opcije, kao i da se bavi određenim špekulativnim mehanizmima „kratke prodaje"[6] sopstvene finansijske aktive. Sa takvim planom opcionih ugovara-

[5] T. Dragičević: *Corporate Management During the Crisis*, 7th International Scientific Conference, Dealing with the Global Economic Crisis by Companies and Economies, Belgrade, 2009, str.125-134.

[6] Kratka prodaja (short selling) predstavlja oblik obrnute trgovine u kojoj učesnik prodaje finansijsku aktivu, koja obično nije u njegovom vlasništvu, očekujući pad cena aktive i njen reotkup po nižoj ceni. Na taj način, aktiva se vraća vlasniku, a učesnik zarađuje na razlici u ceni istog finansijskog instrumenta u različitom periodu, umanjenu za kamatu (proviziju) na pozajmljena finansijska sredstva.

nja, zaposleni menadžer je podstaknut da svojim aktivnostima poveća vrednost kompanije, pa samim tim i vrednost akcija koje će u slučaju njegovog ostanka u kompaniji moći da se realizuju kroz opcionu kupovinu. Ako se posle pet godina vrednost akcija „XYZ" bude kotirala na berzi u iznosu od 100 dolara, zaposleni će iskoristiti svoju opciju koja će tad vredeti 700 000 dolara.[7]

Ovakav mehanizam vrednovanja i nagrađivanja aktivnosti zaposlenih (pre svega se misli na viši i srednji menadžment korporacija) izgleda prilično jednostavan i podsticajan. Ukoliko akcionari žele da se poveća vrednost njihovih akcija, jedan od najboljih načina za postizanje tog cilja je davanje finansijskih stimulansa menadžmentu kompanije. Posedujući veliki broj opcija, menadžeri postaju izuzetno bogati ukoliko cena akcija raste; u suprotnom ne postoji nikakva korist od posedovanja opcionih ugovora. Međutim, postavlja se pitanje svrsishodnosti ovakvih oblika stimulisanja menadžmenta. Inicijalna pretpostavka je da su menadžeri dužni da „sa pažnjom dobrog privrednika" rade sve što je u njihovoj moći u korist svojih zaposlenih i akcionara. U načelu je ova konstatacija ispravna, ali koliko je implementirana u modernom poslovanju objašnjava jedan od osnovnih principa agencijske teorije koji naglašava da se agenti, kao što su menadžeri, najčešće ponašaju u skladu sa sopstvenim interesima. Menadžersko delovanje moglo bi se opisati na sledeći način: ukoliko kompanija loše posluje, oni će izgubiti posao zajedno sa stimulansima koji idu uz tu poziciju. U suprotnom, ukoliko kompanija posluje na nivou proseka ili nešto bolje od proseka, zadržaće svoje pozicije. Menadžeri koji primaju fiksne nadoknade često nemaju sklonosti ka profitabilnim (i možda rizičnim) aktivnostima koje mogu dovesti do negativnih rezultata. S druge strane, akcionari bi možda hteli da kompanija preduzme profitabilnu, a rizičnu aktivnost ukoliko im njihova optimalna diversifikacija portfolija to dozvoljava. Iz toga je vidljiva situacija da su akcionari ti koji mogu priuštiti rizik, ali ne i menadžeri.

Priroda agencijskog problema, kao i stanovište da različiti oblici kompenzacija dovode do boljih menadžerskih performansi, uspostavila je široku upotrebu opcija kao oblika kompenzacije. U 2004. godini, više od 97% od 741 američke korporacije čiji su podaci o menadžerskim kompenzacijama bili dostupni, koristile su opciono zasnovane kompenzacije. Prosečan prihod vezan za opcione ugovore iznosio je 1.49 miliona dolara.[8]

3. Vrednovanje stok opcija

Za razumevanje podsticajne uloge kompenzacionih opcija, važno je razumeti način na osnovu koje se određuje vrednost ESO. Postoje tri oblika vredno-

[7] 700 000 = 10 000 x (100 USD – 30 USD).

[8] J. Angel, D. McCabe: „The Ethics of Managerial Compensation: The Case of Executive Stock Options", *Journal of Business Ethics*, 2008, str. 225–235.

vanja, od kojih su dva manje indikativna po pitanju kalkulacije stvarne efektivnosti opcionih planova. Prvi oblik vrednovanja možemo nazvati *objektivnom (nominalnom) vrednošću* opcija; predstavlja onu vrednost opcija, identičnu po svojim karakteristikama za interne činioce (menadžere), u koju bi eksterni investitor bio spreman da angažuje svoja sredstva.[9] Ta vrednost je jednostavnija za kvantifikaciju, koristeći standardan *Black-Scholes*[10] model vrednovanja opcija.

Sagledavajući prethodni primer, objektivna vrednost kompenzacionog paketa opcija menadžera „A" je tržišna vrednost desetogodišnjih opcija na 10 000 akcija po ceni od 30 dolara (*at the money* cena). Ukoliko kompanija ne isplaćuje dividendu, nije racionalno iskoristiti opciju pre roka dospeća.[11] Sada pretpostavimo da je vrednost opcionog paketa 200 000 dolara (tj. desetogodišnje opcije vrede 20 dolara po akciji). Objektivna vrednost od 200 000 dolara podrazumeva da je tržište spremno da isplati naznačeni iznos za prikazani opcioni paket. Međutim, praksa potvrđuje da ta suma ne predstavlja trošak za kompaniju „XYZ", niti vrednost za zaposlenog menadžera „A".

3.1 Troškovna vrednost kompanije

Iako je standardni model vrednovanja opcija egzaktan i ispravan po pitanju određivanja objektivne vrednosti, u teoriji i praksi pokazuje manju relevantnost. Ono što je značajnije za kompaniju je tzv. troškovna vrednost kompanije (*firm's cost value* – FCV), koja predstavlja sadašnju vrednost budućih isplata kompanije prema menadžerima, zasnovana na kompenzacionom, opcionom planu.[12] Ova vrednost je najčešće niža od objektivne (nominalne) vrednosti. Jedan od razloga prethodne tvrdnje je u mogućnosti prekida izvršne pozicije menadžera ili pronalaženje neke druge kompanije. U navedenom primeru, ukoliko menadžer prekine četvorogodišnji period zaposlenja, koliko traje i opcioni paket, dolazi i do prekida samog opcionog paketa. Ova mogućnost naglašava da će takva opcija vredeti manje nego što je njena objektivna vrednost od 200 000 dolara. Za potrebe FCV-a, bilo bi optimalno proceniti verovatnoću promene radnog mesta ili otkaza, ustanoviti riziko premiju za takve događaje, i u skladu s tim, prilagoditi vrednost na odgovarajući način. Drugi, važniji razlog zbog čega je troškovna vrednost niža od objektivne je i činjenica da se interni i eksterni činioci različito

[9] M. Cassano: „Executive Stock Options: Back to Basic", *The Australian Economic Review*, vol. 36, no. 3, 2003, str. 306-15.

[10] Black-Scholes model je referentni matematički model vrednovanja instrumenata na tržištu finansijskih derivata. Zasniva se na parcijalnoj diferencijalnoj jednačini čiji se rezultati najčešće koriste za vrednovanje evropskog tipa opcija. Naziv je dobio po ekonomistima, *Fischer Black* i *Myron Scholes,* koji su ga prvi objavili 1973. godine.

[11] Ukoliko se isplaćuje dividenda, aktiviranje opcije pre isplata dividendi može biti profitonosno za eksternog investitora, ukoliko je vrednost opcije pozitivna (*in the money*).

[12] M. Cassano: „Executive Stock Options: Back to Basic", *The Australian Economic Review*, vol. 36, no. 3, 2003, str. 306-15.

ponašaju sa svojom finansijskom aktivom. Naime, interni vlasnici (menadžeri) izloženi su raznim trgovačkim restrikcijama, najčešće u vidu zabrane transferisanja opcija ili „kratkom prodajom" akcionog udela. Ovakav vid restrikcija je prirodan, s obzirom na to da dovodi u svojevrsni sukob interesa i podstiče lukrativnu prirodu takvih aktivnosti. Ograničenja kojima su izloženi menadžeri rezultiraju situacijom u kojoj oni postupaju drugačije u odnosu na eksterne investitore, sa nedostatkom diversifikacije svoje aktive. Ta činjenica se pokazuje izuzetno značajnim prilikom vrednovanja ESO.

Ako se osvrnemo na primer i pretpostavimo da kompanija „XYZ" neće isplaćivati dividende u narednih 5 godina, spoljni investitor nema interesa da aktivira kupovnu opciju pre tog roka. Da bi se to pokazalo, uvodimo u transakciju spoljnog investitora „B" koji poseduje desetogodišnje „at the money" opcije za 2500 akcija u vrednosti od 30 dolara. Posle jedne godine, pretpostavimo da cena akcija „XYZ" poraste na 80 dolara. I menadžer „A" (koji je posle jedne godine rada dobio opciju na 2500 akcija) i investitor „B" imaju identične opcione pozicije. Međutim, neposredno izvršenje opcije posle godinu dana bilo bi neracionalno za investitora „B", što ne mora da se odnosi i na zaposlenog menadžera. Investitor nema interesa da aktivira opciju pre roka zbog toga što takva odluka iziskuje novčana davanja u vrednosti od 75 000 dolara (2500 akcija x 30 dolara). Ukoliko odluči da zadrži akcije, bez obzira na njihovu buduću vrednost, investitoru se ne isplati da prevremeno aktivira opciju. Ukoliko vrednost akcija i dalje ostane preko 30 dolara, investitor može kasnije iskoristiti opciju i tada platiti 75 000 dolara. Uzimajući u obzir vremensku vrednost novca, rentabilnije je platiti isti iznos kasnije nego u neposrednoj budućnosti. Isti argument bi važio i za zaposlenog menadžera; ukoliko namerava da zadrži akcije nakon aktiviranja opcije, neće se odlučiti na taj potez pre krajnjeg roka dospeća.

Iz prethodnog primera se zaključuje da je za oba učesnika neracionalno aktivirati opciju pre vremena, ukoliko se odluče da zadrže akcije. Međutim, njihove pozicije imaju drugačiju pretpostavku ukoliko odluče da prodaju svoje akcije. U takvoj situaciji javljaju se različiti pristupi upravo zbog nejednakog položaja ovih učesnika, koji se manifestuje određenim restrikcijama za interne vlasnike kompenzacionih paketa investitora „B", bilo da se, nakon godinu dana i povećane vrednosti akcija na 80 dolara, odluči na prevremeno aktiviranje opcije u vrednosti od 30 dolara po akciji i njihovom prodajom na finansijskom tržištu po novoj ceni. Arbitražnom aktivnošću došao bi do zarade od 125 000 dolara.[13] Umesto da se opredeli za ovakvu aktivnost, bolja alternativa za investitora bila bi „kratka prodaja" akcija, čime ostavlja opciju u aktivnom položaju. Takva odluka o neizvršenju opcije dovodi do novčanog priliva u iznosu od 200 000 dolara (2500 x 80 dolara).[14] Od tog iznosa može da izdvoji 75 000 dolara koje bi mu donele

[13] 125000 USD = 2500 akcija x [tržišna cena akcije (80 USD) – strike cena opcije (30 USD)].

[14] Uz napomenu da će zbog prirode „kratke prodaje" morati da se obaveže na otkup tih akcija po aktuelnoj budućoj ceni.

kamatonosni prinos kroz oročenu štednju, i da zadrži ostatak od 125 000 dolara (isti onaj iznos koji bi dobio da je prevremeno aktivirao opciju i prodao akcije). Tokom vremena, investitor se može odlučiti na otkup akcija u vrednosti od 75 000 dolara (plus kamata koju je zaradio), kako bi suprotnom pozicijom hedžirao svoju aktivnost. Ukoliko vrednost akcija bude više od 30 dolara, on će iskoristiti opciju od 30 dolara, u suprotnom će moći da kupi isti iznos akcija *za manje* od 75 000 dolara. Dolazi se do zaključka da bi za investitora, bez obzira na to da li zadržao ili prodao akcije nakon prevremenog aktiviranja opcije, nedvosmisleno bilo bolje da opciju drži u aktivnoj poziciji.

Ovde se vidi osnovna razlika u pozicijama menadžera „A" i investitora „B". Menadžer ne može da „ulazi" u pozicije „kratke prodaje", stoga ne može da nastupa sa takvom strategijom koja će mu doneti određeni prinos. Zbog takve pozicije, odluka o aktiviranju opcije zavisi od individualnih atributa investitora, kao što su sklonost (ili averzija) ka riziku, trenutno bogatstvo i stepen postojeće diversifikacije portfolija. Pretpostavimo da menadžer „A" ima visoku averziju prema riziku i da poseduje relativno nediversifikovan portfolio (tj. da paket kompenzacionih opcija predstavlja značajan deo njegovog bogatstva). To će u velikoj meri uticati na njegovu odluku o aktiviranju opcije. Ako je, recimo, nakon godinu dana, vrednost opcije poprilično pozitivna (npr. tržišna cena akcija je 60 dolara, a opcija se aktivira na 30 dolara), menadžer će se odlučiti na aktiviranje opcije i zaraditi 75 000 dolara (2500 akcija posle jedne godine), iako je objektivna (nominalna) vrednost 100 000 dolara. Ta vrednost je verovatno veliki udeo u njegovom bogatstvu i, kombinovana sa ostalim akcijama koje poseduje u kompaniji „XYZ", može izložiti menadžera visokom riziku po pitanju budućih cenovnih performansi. U ovakvom scenariju, stvarni trošak za kompaniju iznosi 75 000 dolra zbog prevremenog aktiviranja opcije. Troškovna vrednost (FCV) unosi se u bilanse kao izdatak i predstavlja znatno manji trošak od objektivne (nominalne vrednosti).

3.2 Subjektivna vrednost

Subjektivna vrednost opcionog plana predstavlja onu vrednost koju percipira sam vlasnik kompenzacionog paketa tj. menadžer. Svaki oblik restrikcije koji se odnosi na menadžere, ne samo da utiče na odluke o izvršenju opcije, već i standardni model vrednovanja opcija prikazuje manje upotrebljivim. Različite odluke o izvršenju, posledica su percipiranja vrednosti opcionog plana za menadžere, u zavisnosti od njihovih karakteristika. Neophodno je uzeti obzir averziju prema riziku, trenutno bogatstvo, kao i postojeći portfolio menadžera. Ukoliko bismo postavili pitanje dvojici menadžera, za koji iznos zarade bi odustali od identičnog opcionog plana, najverovatnije bi dobili dva različita odgovora. Subjektivna vrednost detaljno razmatra ovo pitanje. Ona je naglašena kao minimalna količina novca koju bi zaposleni primio umesto prisvajanja kompenzacionih opcija. Iako prilično jednostavna za definisanje, ova vrednost je donekle netrivijalna za kvantifikaciju. Osim u slučaju kada menadžeri imaju manju

averziju prema riziku, subjektivna vrednost će najverovatnije biti niža od troškovne vrednosti kompanije.

3.3 Oportunitetni trošak

Nakon definisanja objektivne i subjektivne vrednosti kompenzacionih opcija, javlja se i mogućnost oportunitetnog troška za kompaniju. Ukoliko je FCV viši od subjektivne vrednosti, postavlja se pitanje potrebe emitovanja *stok* opcija. Drugim rečima, umesto da menadžerima daju kompenzacione opcije koje će ih koštati u visini FCV-a, kompanije bi mogle da isplate niže iznose tj. subjektivnu vrednost. U navedenom primeru, pretpostavimo da paket kompenzacionih opcija za zaposlenog menadžera „A" vredi 175 000 dolara, a da ga on vrednuje u visini od 125 000. U ovom slučaju, kompanija bi mogla da proda opciju eksternom investitoru (npr. investicionom bankaru) za 175 000 dolara i plati menadžeru „A" 125 000 dolara. Takvom transakcijom bile bi zadovoljne obe strane. S druge strane, opcija za menadžera stvara trošak neefikasne alokacije resursa (*dead-weight loss*). Situacija u kojoj ovaj iznos ne bi predstavljao trošak je kada stimulativni efekat kompenzacionih opcija prevazilazi razliku između ove dve vrednosti, što bi se smatralo idealnim slučajem.

4. Varijabilnost kompenzacionih opcija

Upotreba klasičnog oblika *stok* opcija kao sredstva kompenzacije izvršnim direktorima i menadžerima datira još od kraja pedesetih godina 20. veka, sa ciljem povezivanja kompenzacija (i motivacije) zaposlenih sa interesima vlasnika kapitala. U to vreme, nagrada od 30 000 opcija smatrala se velikodušnom.[15] Svoju najveću popularnost opcije su stekle tokom 80-ih i 90-ih godina, i to pre svega u visokotehnološkim kompanijama koje su poslovale u okviru Silikonske doline. Visoki tržišni rast i prinosi omogućavali su korporativnim menadžerima eksponencijalno povećanje svojih dohodaka, uz neizbežno pozivanje na performansno delovanje (P2P – *pay to performance*). Opcioni paketi od nekoliko stotina hiljada, čak i miliona, postali su norma u savremenom korporativnom upravljanju. Tradicionalni model opcija omogućavao je zaposlenima kupovinu određenog broja akcija po ugovorenoj ceni, u nekom budućem periodu. Opciona (strike) cena obično je postavljana u visini tržišne cene u momentu dospeća opcionog paketa. Vezivanje opcione cene za buduću tržišnu cenu odgovaralo je obema stranama: kompaniji koja je izdavala opcije, kao i zaposlenima u njoj. Razlog za popularnost treba tražiti i u računovodstvenoj prednosti koju su nudili ovakvi derivati. Emisije nisu obračunavane kao trošak u bilansu uspeha, a istovremeno su bile poreski podsticajne jer nisu ulazile u osnovicu obračunavanja poreza na dohodak (granica poreske olakšice bila je 1 milion dolara).

[15] R. Monks, N. Minow: *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, 2004, str. 64.

Međutim, takva praksa vremenom se menjala, naročito izmenom računovodstvenih standarda od strane regulatornih organa SAD. Prema novim pravilima, svaka emisija opcija na akcije mora se evidentirati kao troškovna stavka zasnovana na „fer" vrednosti opcije u momentu njenog dospeća. Čak i opcije čija je vrednost jednaka ili niža od tržišne vrednosti akcija u momentu izvršenja opcije, nosi određenu vrednost koja se definiše modelom vrednovanja opcija. Sama uloga opcija bila je više nego jasna: uspostaviti „vlasničku perspektivu" za menadžere, kao i intenziviranje napora da se radi za kompaniju koja je u sadašnjim trenucima gotovinski skromna, ali ima snažne performanse u budućnosti. Od ključnog značaja je nagraditi trenutne aktivnosti menadžera budućim koristima u situaciji kada im trenutno nisu potrebni dodatni novčani prilivi. Kako se opcije mogu iskoristiti i iz njih unovčiti akcije, neprekidno je prisutna težnja menadžera da (ne)zakonitim metodama, u kratkom vremenskom intervalu, značajno povećaju vrednost akcija. Kao što su veliki korporativni skandali pokazali, često dolazi do manipulisanja finansijskim izveštajima u cilju povećanja neto dobiti kompanije, a posledično i povećanja vrednosti akcija. Pored finansijskih mahinacija, neto dobit je moguće povećati i otpuštanjem radnika ili zatvaranjem postrojenja. Drugim rečima, kod menadžera se javljaju različite mogućnosti koje mogu dovesti da rasta vrednosti akcija. Da opcije ne predstavljaju ugovorni odnos koji se striktno primenjivao i poštovao, najbolje pokazuju dve najčešće prakse njihove varijabilne upotrebe: ponovno određivanje cene opcije (*option repricing*) kao i retroaktivna promena datuma iskorišćenja opcije (*option backdating*).

4.1 Izmena opcione cene

Kada cena akcija premaši cenu izvršenja opcije, logična pretpostavka je da će vlasnik opcije (menadžer) iskoristiti istu i time steći veći udeo u akcionarskom kapitalu korporacije. Takav kapital treba da motiviše menadžera da poveća svoj interes za uspešno poslovanje korporacije, s obzirom na to da su lični i korporativni interesi u velikoj meri konvergirani. Veliki zamajac na finansijskim tržištima 90-ih godina 20. veka doveo je do suštinskog značaja *stok* opcija, ali kada su tržišta počela da opadaju, došlo je i do pada vrednosti investitorskih aktiva. Iako su, sa padom cena akcija, opale i vrednosti za investitore, prosečne kompenzacije američkim menadžerima bile su više 2002. nego 1999. godine.[16] Drugim rečima, menadžeri-vlasnici nastavili su da ubiraju koristi od ogromnih kompenzacionih paketa, dok su u isto vreme eksterni investitori bili suočeni sa slabljenjem njihovog akcijskog portfolija. Takav razvoj događaja, u određenoj meri, rezultat je i reagovanja tržišta na finansijske skandale kreirane od strane menadžera-vlasnika korporacija.

Kako dolazi do pada vrednosti akcija, tako i vrednost kompenzacionih opcija opada. U mnogim slučajevima, tržišna cena akcija bila je ispod vrednosti opcije,

[16] *Leaders: Running Out of Options; Pay for Performance*, The Economist Online, December 9th, 2004.

stavljajući opciju u *out of the money* status, koji je prvobitne koristi od kompenzacije učinio bezvrednim. Jedna od solucija je da kompanija ponovo odredi cenu već postojeće opcije, u nivou ispod trenutne tržišne cene akcija. Nova *strike* cena je obično 30-40% niža od prethodne, uz istovremeno produženje roka modifikovane opcije. Neto efekat je transformacija slabo vrednovane opcije u opciju koja ima pristojnu vrednost za menadžera. Izmena cena je moguća, ili kroz otkazivanje postojeće opcije u zamenu za novu, sa poboljšanim uslovima, ili kroz prostu izmenu postojećeg opcionog ugovora. Odbor za standarde finansijskog računovodstva (FASB)[17] SAD posmatra obe transakcije na istovetan način.[18] Kritičari prakse izmene opcione cene navode dva bitna stanovišta. Prvo, upotreba *repricinga* obično prati period loših cenovnih performansi akcija i pada vrednosti kompanije. Stoga, stvara se utisak da se menadžeri nagrađuju za loše upravljanje korporacijom. Umesto da se, možda, liši njihovih usluga, kompanija stvara suprotan efekat, povećavajući njihovo bogatstvo. Stvara se atmosfera neodvojivosti menadžera od kompanije, gde akcionari nemaju (ili imaju vrlo malo) mogućnosti kadrovske zamene. Drugo, *repricing* podriva suštinsku ulogu opcija kao veze između menadžerskog i akcionarskog bogatstva. Sa ovakvom praksom, profit menadžera u oba slučaja raste, i kada je opcija u položaju *in the money* i kada dolazi do naglog pada cena akcija (situacija *out of the money*).

Institucionalni investitori su naročito kritični prema mehanizmu izmene opcionih cena. Za njih, on predstavlja primer menadžerske samovoljnosti i fiksiranosti radne pozicije kome regulatorni organi ne mogu na adekvatan način da se suprotstave. Određene institucije predlažu da se *repricing* ne može sprovesti bez apsolutne saglasnosti akcionara. FASB je razmatrao računovodstvenu politiku stok opcija i doneo odluku da se *repricing* ne može posmatrati kao „fiksirana" radnja, već da kompanije moraju koristiti promenljivi računovodstveni metod ukoliko žele da preduzimaju ovu tehniku. Ovaj metod je nepopularan jer zahteva da se troškovi *repricinga* eksplicitno evidentiraju u bilansu uspeha.[19] Negativan uticaj bio bi ekvivalentan broju akcija (na koji se odnosi promena cena) pomnoženo sa razlikom originalne opcione cene i krajnje tržišne cene akcija. Stoga, što je viša cena akcija nakon *repricinga*, veće je i smanjenje u budućoj zaradi. Menadžeri ubiraju koristi od niže opcione cene, ali se kompanija i ostali investitori suočavaju sa nižom neto dobiti, pa samim tim i mogućom nižom cenom akcija.[20]

---

17 Financial Accounting Standards Board.

18 N. K. Chidambaran, N. R. Prabhala: „Executive Stock Option Repricing, Internal Governance Mechanisms, and Management Turnover", *Journal of Financial Economics*, 69(1), 2003, str. 53-89.

19 Za razliku od prethodne prakse, gde se aktivnosti nisu beležile na rashodnoj strani, već su napominjane u napomenama.

20 C. Raiborn, M. Massoud, R. Morris, C. Pier: „Ethics of Options Repricing and Backdating", *CPA Online Journal*, 2007.

Zagovornici *repricinga* daju dva obrazloženja zbog čega bi trebalo koristiti ovu tehniku. Prvo je da opcija koja je duboku u fazi neizvršenja (*out of the money*) ne stvara nikakav podstrek za menadžera i da njenu cenu treba revidirati nadole. Drugi argument, često iznošen od *high-tech* kompanija, naglašava važnost *repricinga* kako bi se zadržali ključni menadžeri. Objašnjenje se često ističe u kompanijama Silikonske doline, kao što su *Symantec Corporation* i *Apple Computers*, koje su pribegavale ovim tehnikama u cilju zadržavanja talentovanih menadžera.[21] S druge strane, postavlja se opravdano pitanje etičke ispravnosti ovakvih odluka, tj. koliko su zaista ključni takvi menadžeri ako su se nalazili na upravljačkim pozicijama kompanija za vreme njihovih negativnih rezultata i opadanja vrednosti akcija.

4.2 Retroaktivno definisanje opcionog ugovora

Mehanizam kompenzacionih opcija pokazao je, u najvećoj meri, da se cena izvršenja opcije izjednačava sa trenutnom tržišnom cenom akcija, pre svega, kako bi se izbegli kompenzacioni troškovi i mogućnost oporezivanja vlasnika opcije po osnovu dodatnog prihoda. Međutim, istraživanje koje je sproveo profesor Erik Li sa Univerziteta u Ajovi, pokazalo je da su brojne kompenzacione *stok* opcije između 1992. i 2002. godine praktično bile retroaktivno izmenjene (impozantna cifra od 5977 opcionih ugovora). Ta izmena odnosila se na promenu datuma izvršenja opcije na period najnižih vrednosti akcija kompanije za tadašnju poslovnu godinu – mehanizam poznat kao *option backdating*. Suština *backdatinga* bila je određivanje pravog datuma u prošlosti, koja bi kasnijim izvršenjem opcije doneo veće profite menadžerima. U periodu od 1996. do 2002. godine, 23% kompenzacionih paketa opcija bilo je retroaktivno izmenjeno ili na drugi način izmanipulisano. Mehanizam se različito primenjivao u kompanijama. Češće je korišćen u malim, tehnološkim kompanijama čije su akcije bili volatilnije na finansijskom tržištu. Približno 30% kompanija koje su u periodu od 1996. do 2005. godine izdavale kompenzacione opcije, manipulisalo je jednom ili više puta ovim paketima, što dovodi do cifre od 2000 kompanija.[22]

Koji će datum izvršenja opcije biti na snazi, predstavlja vrlo važno pitanje. Pretpostavimo da menadžer dobije npr. 100 000 opcija na dan kada je vrednost akcije 30 dolara. Ukoliko iskoristi opciju u momentu kada akcije budu vredele 50 dolara, imaće zaradu od 2 miliona. Ali, ako je datum opcije pomeren za mesec dana unazad, kada je akcija vredela 20 dolara, iskorišćenjem opcije menadžer će zaraditi dodatnih milion dolara. Time se dovodi u pitanja suštinska (i prvobitna) uloga opcija, koja se ogleda u nastojanju da se menadžerski učinak „veže" za njegove performanse u kompaniji, kako bi krajnji rezultat bio pozitivan učinak u

[21] N. K. Chidambaran, N. R. Prabhala: „Executive Stock Option Repricing, Internal Governance Mechanisms, and Management Turnover", *Journal of Financial Economics*, 69(1), 2003, str. 53-89.

[22] E. Lie: „On the Timing of CEO Stock Option Awards", *Management Science*, 2005, str. 802-812.

budućnosti. Na ovaj način, menadžer odmah stiče koristi tj. nagrađuje se prosta činjenica da se u sadašnjosti nalazi na platnom spisku kompanije.

Liberalna regulativa doprinela je velikom obimu korišćenja mehanizama *backdatinga*, s obzirom na to da kompanije nisu morale da objavljuju informacije o emisiji *stok* opcija do kraja poslovne godine. Od januara 2007. godine, skoro 200 kompanija bilo je pod istragom Komisije za hartije od vrednosti SAD (SEC). Prekretnicom se smatra 2002. godina i donošenje Sarbejns–Okslijevog zakona (Sarbanes-Oxley Act) koji je, između ostalog, definisao nova pravila po pitanju emisije opcija.[23]

Razmere upotrebe *backdatinga* bile su enormne. U periodu od 1995. do 2002. godine, svih 6 opcionih paketa koje je dobio Džefri Rič (*Jeffrey Rich*), CEO kompanije *Affiliated Computer Services Inc*, bili su izvršeni u momentu najnižih cena akcija u toku godine, i to neposredno pred povećanje cene akcija. Nedelju dana kasnije tokom opcionog paketa 2002. godine, akcije su porasle za 27%. Analitičari su izračunali da je verovatnoća takvog događaja 1 prema 300 milijardi, što nedvosmisleno ukazuje na upotrebu ovog mehanizma. Jedna od najvećih kompenzacija isplaćena je i Vilijamu Mekgiru (*William McGuire*), CEO osiguravajućeg društva *United Health Group Inc*., koji je u 3 tranše dobio neverovatnih 14,6 miliona opcija. Do sada je iskoristio 5% sa profitom 39 miliona dolara. Kada bi sve opcije iskoristio u isto vreme, zaradio bi 717 miliona dolara. Ispostavilo se da je kod svake tranše bio prisutan *backdating*, sa opcionim cenama koje su bile najniže ili blizu minimalnih vrednosti za tu godinu.[24]

Kompanije imaju pravo da, ukoliko to žele, daju svojim menadžerima pozamašne kompenzacije, ali ne smeju obmanuti i zapostavljati akcionare prilikom donošenja takvih odluka. Iako mehanizam *backdatinga* nije zabranjen, može dovesti do ozbiljnih problema po pitanju neverodostojne finansijske transparentnosti. Kompanije izdaju kompenzacione pakete uz prethodno odobreni „opcioni plan" od strane akcionara. Plan podrazumeva da će opcije sadržati cene akcija od dana kada su dodeljene menadžerima ili prethodnog dana. Ukoliko se ispostavi suprotno, kompanija može biti optužena za kršenje „opcionog plana". Na taj način postaje potencijalno ranjiva na optužbe za prevaru sa hartijama od vrednosti. Kompanija se može, takođe, suočiti sa računovodstvenim problemima, budući da, zbog neuključivanja troškova u bilanse uspeha, mora revidirati prethodne finansijske rezultate.[25]

---

[23] Kompanije su morale na posebnim obrascima da podnose izveštaje o emisiji *stok* opcija najkasnije dva dana od momenta emisije, što bi znatno smanjilo mogućnost za retroaktivne izmene datuma izvršenja.

[24] C. Forelle, J. Bandler: „The Perfect Payday", *Wall Street Journal*, March 18, 2006.

[25] Po računovodstveim pravilima, „instant" dobit koja nastaje mehanizmom *backdatinga*, ekvivalentna je dodatnom trošku koji nije unet na rashodnoj strani, čime se smanjuje profit kompanije.

5. Zaključak

Savremeni koncept korporativnog upravljanja nameće potrebu multiinteresnog pristupa zadovoljenju potreba svih stejkholdera u korporaciji i izvan nje. Ne možemo reći da je interes vlasnika kapitala (akcionara) jedini koji se mora u potpunosti ispoštovati. Za kontinuirani razvoj privrednih subjekata, neophodno je sagledati različiti spektar interesa: zaposlenih, menadžmenta, poverilaca, interes same korporacije, kao i širi interes društva u sociološkom smislu. Težnja za supremacijom interesa vlasnika kapitala je opravdana, ali se nameće pitanje moguće ispunjenosti, usled odvojenosti upravljanja i kontrole od vlasništva nad kapitalom.

Pitanje kompenzacija rukovodiocima toliko je zaokupilo pažnju teorije i prakse da je, čini se, zamenilo i samu dosadašnju paradigmu korporativnog upravljanja, koja se sastojala u fiducijarnoj dužnosti direktora prema društvu. Umesto te paradigme, stupa na scenu nova paradigma koja se sastoji u interesu direktora. Prema ovoj novoj paradigmi, smatra se, naknade direktora nisu više problem korporativnog upravljanja, već su upravo rešenje tog problema, s obzirom na to da su deo tehnike upravljanja.[26] U tom smislu, ističe se, umesto da se kontroliše ili eliminiše menadžerski vlastiti interes, nova paradigma zahteva da se on učini legitimnim. „Poravnanje" interesa menadžera i akcionara, moguće je uz adekvatnu politiku kompenzacija, koja bi pratila performanse rukovodilaca i njihovo delovanje na celokupnu vrednost korporacija.

Opcioni ugovori vezani za akcije, svojom primenom u prošlosti, pokazali su da je moguće stimulisati menadžere kako bi se prevazišli osnovni agencijski problemi. Uz adekvatnu primenu opcionog plana, odobrenog od strane akcionara, menadžeri su bili motivisani da na pravi način upravljaju korporacijom. Sofisticiranost finansijskih tržišta dovela je do stvaranja impozantnih rezultata korporacija, koji su, s druge strane, bili praćeni i adekvatnim potvrdama za uspešno poslovanje. Nepotpuno uređena računovodstvena praksa, zajedno sa privrednim zamajcem, nisu do kraja ispratili nove tehnike koje su se javile u politici određivanja kompenzacija vodećim rukovodiocima. Rezultat su bili ogromni iznosi, koji nisu bili u skladu sa poštovanjem multiinteresnog pristupa zadovoljenja potreba. Kompanije su beležile gubitke, a s druge strane, javljali su se milionski iznosi kompenzacija. Korelacija između rezultata poslovanja korporacije i njenih menadžera više nije postojala u onoj meri u kojoj bi se sprečila samovoljnost donošenja određenih odluka.

Stroža regulativa kompenzacionih opcija nametnula se kao prioritet nakon izbijanja velikih korporativnih skandala, kao i pojavom svetske finansijske krize. Potreba za revidiranjem opcionih ugovora dovela je do poražavajućih rezultata neadekvatnog poštovanja osnovne korporativne paradigme, ali i prevelikoj slobodi menadžerskog delovanja. Samo adekvatnim propisima (kao i njihovom

[26] M. Vasiljević: *Korporativno upravljanje, pravni aspekti*, Pravni fakultet, Beograd, 2007, str. 189.

doslednom primenom) moguće je konvergirati interese menadžera i akcionara, za dobrobit čitave korporacije, kao i njenog (ne)posrednog okruženja.

Literatura

- Angel, J. – McCabe, D.: „The Ethics of Managerial Compensation: The Case of Executive Stock Options", *Journal of Business Ethics*, 2008.
- Cassano, M.: „Executive Stock Options: Back to Basic", *The Australian Economic Review*, vol. 36, no. 3, 2003.
- Chidambaran, N. K. – Prabhala, N. R.: **„**Executive Stock Option Repricing, Internal Governance Mechanisms, and Management Turnover", *Journal of Financial Economics*, 69 (1), 2003.
- Dragičević, T.: *Corporate Management During the Crisis*, 7th International Scientific Conference, Dealing with the Global Economic Crisis by Companies and Economies, Belgrade, 2009.
- Forelle, C. – Bandler, J.: „The Perfect Payday", *Wall Street Journal*, March 18, 2006.
- Kaen, F.: *A blueprint for corporate governance : strategy, accountability, and the preservation of shareholder value*, American Management Association, 2003.
- „Leaders: Running Out of Options; Pay for Performance," *The Economist Online*, December 9th, 2004.
- Lie, E.: *On the Timing of CEO Stock Option Awards*, Management Science, 2005.
- Mishkin, F.: *Monetarna ekonomija,bankarstvo i finansijska tržišta*, Data Status, 2006.
- Monks, R. – Minow, N.: *Corporate Governance*, Blackwell Publishing, 2004.
- Raiborn, C. – Massoud, M. – Morris, R. – Pier, C.: „Ethics of Options Repricing and Backdating", *CPA Online Journal*, 2007.
- Triennial Central Bank Survey: „Foreign exchange and derivatives market activity in April 2010", *BIS*, September 2010.
- Vasiljević, M.: *Korporativno upravljanje, pravni aspekti*, Pravni fakultet, Beograd, 2007.
- Vučković, S.: „Regulacija finansijskih tržišta nakon svetske ekonomske krize, *Megatrend revija*, vol. 7 (1), 2010.

Rad primljen: 11. januara 2011.
Odobren za štampu: 28. januara 2011.

Scientific review paper

Assistant Nikola Stakić, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

COMPENSATIONAL ROLE OF OPTIONS IN MODERN CORPORATE GOVERNANCE

Summary

Modern corporate governance emphasizes multi-interest character of the key corporative factors. In this sense, different positions of shareholders and managers in achieving their goals are being discussed. Convergence of interests is possible with adequate compensation policy that is consistent with the performance of managers. Compensation packages composed of options, as a form of financial derivatives, allow managers to become owners of capital in order to optimally manage corporations and minimize the impact of agency problems. Lack of regulation of corporate governance practices and financial markets has led to new techniques for the use of options on shares, in order to create more wealth for the top management structure. The result is the creation of corporate scandal of global proportions, which, among other things, created the need of redefining the role of option compensation.

Key words: *stock options, compensations, corporate governance, managers*

JEL classification: M12, G32

Originalni naučni rad UDK 330.341:620.9(497.11)

Prof. dr Božidar Mihajlović*
Megatrend univerzitet, Beograd

ALTERNATIVNI IZVORI ENERGIJE KAO VAŽAN ČINILAC PRIVREDNOG RAZVOJA SRBIJE**

Sažetak: *Privredni razvoj Srbije u proteklim godinama karakteriše pogoršanje kvaliteta rasta. Otuda se u predstojećem periodu postavlja, kao prioritetno, pitanje racionalne upotrebe svih domaćih privrednih resursa i radnih potencijala. U tom smislu, energetika predstavlja najveći izazov za srpsku državu i privredu. Prirodni resursi su iscrpivi, pa se već krenulo u osvajanje novih tehnologija i proizvodnju alternativnih (obnovljivih) izvora energije. Koliko će Srbija da odgovori ovakvim izazovima, zavisi od uspešnosti definisanja nacionalne strategije razvoja koja polazi od potrebe obezbeđenja energetske efikasnosti.*

Ključne reči: *energetska efikasnost, alternativni izvori energije, Srbija*
JEL klasifikacija: Q42, Q28

1. Uvod

U okviru savremenih političkih i ekonomskih međunarodnih odnosa, globalni problemi svetske privrede ispoljavaju se kroz nedostatak hrane, energije i mineralnih sirovina. Prva dva resursa Srbija ima i mogla bi postati jedna od vodećih zemalja u regionu, ne samo kada je u pitanju hrana, već i kada se radi o energiji. Zato energetika predstavlja najveći izazov za srpsku državu i privredu. Prirodni resursi su iscrpivi[1], pa se već krenulo u osvajanje novih tehnologija i proizvodnju alternativnih (obnovljivih) izvora energije. Naravno da u tome prednjače najrazvijenije zemlje sveta. Malim zemljama ostaje da se snalaze i da koriste ono o čemu najviše znaju, one resurse koje imaju i proizvode. Ali, one će se susretati sa jakom konkurencijom na svetskom tržištu. Zato se i nameće veoma važno pitanje racionisanja energijom u Srbiji.

* E-mail: mihajlovic.bozidar@open.telekom.rs

** Istraživanje urađeno u okviru projekta Ministarstva nauke Republike Srbije br. 47004: „Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta".

1 Prema istraživanjima nekoliko zapadnih kompanija, eksploatacija nafte današnjim intenzitetom, mogla bi da potraje još 60 do 80 godina.

Energetska efikasnost predstavlja smanjenje korišćenja energije po jedinici proizvoda, bez uticaja na nivo kvaliteta proizvoda i usluga. Uslov za ostvarenje ovog zahteva pretpostavlja postojanje odgovarajućeg institucionalnog okvira, u skladu sa međunarodnim i evropskim energetskim standardima.

Srbija je potpisnik nekoliko veoma važnih dokumenata koji se odnose na zamenu upotrebe fosilnih goriva Prvo, ona je potpisnik nekoliko protokola u okviru Međunarodne agencije za obnovljivu energiju (IRENA – International Renewable Energy Agency). Štaviše, Srbija je učesnik Osnivačke konferencije ove međunarodne institucije koja je održana u Bonu, 26. i 27. januara 2009. godine. Osnovni cilj Međunarodne agencije za obnovljivu energiju (IRENA) je da postane glavna pokretačka snaga u ubrzanoj tranziciji prema široko rasprostranjenom i održivom korišćenju obnovljivih energija u čitavom svetu. Drugi važan dokument, čiji je potpisnik Srbija, je tzv. Zelena knjiga Evropske komisije, koja nosi naslov: Evropska strategija za sigurnost energetskih izvora.[2] Ovom strategijom predviđa se da se do 2020. godine, 20% fosilnih goriva zameni biogorivima u sektoru drumskog transporta. Treći važan dokument, koji je Srbija potpisala u Atini 2005. godine, je Ugovor o osnivanju energetske zajednice[3]. Ovaj ugovor u članu 20 obavezuje zemlje potpisnice da uvedu direktivu ES 2003/30. Ta direktiva podrazumeva donošenje Pravilnika o minimalnom sadržaju biogoriva u gorivima za motorna vozila. Nadalje, Srbija je ratifikovala Kjoto protokol koji predviđa smanjenje gasova staklene bašte i nužnog korišćenja obnovljivih izvora energije.[4] Evropska unija se obavezala da smanji emisiju CO_2 za 8% do 2010. godine.

Racionalna potrošnja električne energije i, uopšte energenata, je *conditio sine qua non* iskorišćenja resursa u strategiji održivog razvoja. Jedna od karakteristika domaće industrije je da ne postoji institucija menadžera za energetiku u preduzećima. U razvijenim evropskim zemljama se u proizvodnim kompanijama primenjuje koncept gazdovanja energijom, za čije sprovođenje je zadužen, upravo, menadžer za energetiku**.** Njegov zadatak je da prati potrošnju energije, sastavlja energetski bilans, kao i da planira i sprovodi mere za poboljšanje energetske efikasnosti kompanije.

U Srbiji je u postupku usvajanje *Zakona o racionalnom korišćenju energije*. Jedna od glavnih novina koju ovaj zakon donosi je to što ustanovljava obavezu za sve privredne subjekte koji troše veće količine energije, da svake dve godine obavljaju detaljnu energetsku reviziju svog poslovanja, upravo sa ciljem da se podigne energetska efikasnost domaće privrede. Tome ide u prilog i činjenica da

[2] European Commission: *EU Energy Security Strategy,* 2006.

[3] ZAKON o ratifikaciji Ugovora o osnivanju energetske zajednice između Evropske zajednice i Republike Albanije, Republike Bugarske, Bosne i Hercegovine, Republike Hrvatske, Bivše jugoslovenske Republike Makedonije, Republike Crne Gore, Rumunije, Republike Srbije i Privremene misije Ujedinjenih nacija na Kosovu u skladu sa Rezolucijom 1244 Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija, „Službeni glasnik Republike Srbije" br. 62/2006.

[4] Kyoto Protocol: http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php

će i evropske institucije koje se bave održivim razvojem, kao što je Kancelarija nemačke razvojne banke KfW u Beogradu, dati podršku takvom opredeljenju i da će se osnovati Fond za finansiranje obnovljivih izvora energije i energetske efikasnosti u Srbiji.[5] Za korišćenje sredstava iz ovog fonda moći će da konkurišu projekti u oblasti industrije koji obezbede uštede u energiji i smanje emisiju toksičnih materija. Ako se prijavljuju projekti koji štede energiju, uslov je da je u njima predviđena 20% manja potrošnja energije u odnosu na sadašnju. Kada se radi o projektima koji se realizuju uz emisiju toksičnih materija, uslov je da se ukalkuliše 20% manje emisije ugljen-dioksida i drugih otrovnih supstanci. Pri tome, stopa povraćaja sredstava na uloženi kapital mora da iznosi najmanje 8%.

2. Mogućnost proizvodnje nafte iz uljnih škriljaca u Srbiji

Krajem 1980-ih godina, vršena su istraživanja nalazišta uljnih škriljaca na području Aleksinca. Ukupne rezerve procenjene su na dve milijarde tona škriljaca. Projekat je finansirala Beobanka. Ako bi se ova količina preradila, dobilo bi se približno 200 miliona tona nafte, a to bi podmirilo vešedecenijske potrebe Srbije za naftom. Isto tako je značajno nalazište uljnih škriljaca na jugu Srbije, kod Vranja. Takođe, u istom periodu vršena su istraživanja na usavršavanju tehnološkog postupka proizvodnje nafte iz uljnih škriljaca koje je finansirala Udružena beogradska banka i dokazano je da se tehnološki, na poluindustrijskom postrojenju, može dobiti kvalitetan proizvod.[6] Ekonomska cena nafte iz uljnih šrkiljaca kretala se tada nešto iznad 40 američkih dolara po barelu, pa je to bio jedan od uzroka što se dalje nije išlo u istraživanju i izgradnji industrijskog postrojenja za proizvodnju nafte iz uljanih škriljaca.[7] Inače, kvalitet aleksinačkih škriljaca u odnosu na one koji se koriste u svetu znatno je bolji, jer su bogatiji uljem, čije je učešće 10-12%. Ako bi se ekonomska računica tražila u akceleratoru, onda bi investicija bila isplativa na duži rok.

O iskustvu u proizvodnji nafte iz uljnih škriljaca govori primer Kanade, koja ima veoma velika nalazišta uljnih škriljaca iz kojih proizvodi naftu. Naime, ta nalazišta iznose približno 170 milijardi barela. Sjedinjene Države dnevno uvoze iz Kanade oko 1,8 miliona barela. Kanadski stručnjaci su napravili bušotine u kojima su smestili cevi većeg profila. Kako se škriljci nalaze mahom pod površinama koje su pokrivene peskom, dovodeći vodenu paru do naftnih škriljaca, dolazi do zagrevanja i topljenja istih, a oni kao tečnost su lakši od peska i izlaze na površinu, skupljajući se u sabirno jezero. Odatle se crpe tečnost, praktično sirova nafta, i odvozi u rafinerije na čišćenje od zaostalog peska i dalju preradu.

[5] KfW Entwicklungsbank/Serbia: Promoting Sustainable Growth www-kfw.de

[6] D. Sokolović, Č. Bijelić, D. Gagić: „Ipsitivanje mogućnosti istovremene eksploatacije uglja i uljnih škriljaca u Aleksinačkom basenu", *Rudarski radovi, Bor",* br. 1, 2010, str. 37-56.

[7] Tadašnja cena nafte na svetskom tržištu iznosila je 22-25 SAD dolara po barelu.

Cena takve prerade nije visoka, a veliku prednost isporuka bližim potrošačima je sama lokacija nalazišta i rafinerijskih kapaciteta. I, naravno, sigurnost snabdevanja.[8]

3. Potražnja za električnom energijom u Evropi i regionu

U Evropi već nekoliko godina postoji deficit u ponudi električne energije. Taj problem je naročito izražen u Jugoistočnoj Evropi. Prema podacima iz EFT-a grupacije, region se suočava sa sve većim energetskim deficitom, koji je nastao kao posledica dugogodišnjeg nedostatka investicija u nove proizvodne kapacitete.[9] Ciklus investicija u regionu je započet, ali će prve nove elektrane početi da rade tek 2012. godine. Zbog veće potražnje za elektroenergijom u odnosu na ponudu, cena električne energije će imati tendenciju rasta. Ponuda električne energije u regionu raste sporije u odnosu na potražnju za 3% godišnje. Očekuje se da tokom 2012. godine kriza počne da jenjava jer će se tada pokrenuti novi proizvodni kapaciteti.

Srbija će sa svojim novim kapacitetima za proizvodnju električne energije većim delom biti okrenuta prema Jugoistočnoj Evropi, ali će struje imati i za ponudu zapadnoevropskim zemljama. I to bi bila ciljna grupa potrošača. A evo koliko električne energije nedostaje u okruženju Srbije.

Tabela 1: *Nedostajući kapaciteti u elektroprivredama Jugoistočne Evrope*

Zemlja	GW	Zemlja	GW
Rumunija	3,36	Grčka	3,00
Bugarska	1,82	BiH	0,99
Mađarska	1,75	Albanija	0,88
Hrvatska	1,21	Makedonija	0,62
Srbija	1,46	Crna Gora	0,25
Kosovo	0,58	Ukupno:	16,70 GW

Izvor: Elektroprivreda Srbije (EPS), Beograd, 2010.

Analize pokazuju da je u zemljama Jugoistočne Evrope veoma slaba energetska efikasnost i neracionalno trošenje. Utrošci energije su 40% veći u odnosu na razvijene zemlje Zapada. Čak i kada bi se ta situacija popravila, ne bi se mogla dostići neka velika ušteda, jer su vrednosti neracionalnog trošenja visoke. Postojaće i dalje velika potreba za potrošnjom električne energije, a to bi za Srbiju bila velika šansa da ulaže u svoje kapacitete. Tome ide u prilog i činjenica da u

[8] „World Largest Oil and Gas Companies", *Oil and Gas Journal*, September 15, 2010.

[9] EFT (Energy Financing Team) Group: *News*, January 2011; http://www.eft-group.net/

Evropi postoji stalna tendencija porasta potrošnje energenata i električne energije. Velika pažnja sada se posvećuje alternativnim izvorima energije, u čemu prednjači Nemačka.

4. Kapaciteti za proizvodnju električne energije u Srbiji

Srbija raspolaže ukupnom instalisanom snagom za proizvodnju električne energije od 7.135 MW i sa mrežom za distribuciju električne energije dužine 138.431 km.

Tabela 2: *Instalisana snaga elektrana (na pragu prenosa)*

	Instalisana neto snaga MW			
	Sa kapacitetima na Kosovu	%	Bez kapaciteta na Kosovu	%
Termoelektrane na ugalj	5.171	61,52	3.936	55,16
Termoelektrane-toplane (gas, mazut)	336	4,00	336	4,71
Hidroelektrane	2.898	34,48	2,863	40,13
Ukupno elektrane EPS-a	8.405	100,00	7.135	100,00

Izvor: EPS, Beograd, 2010.

Tabela 3: *Distributivna mreža Srbije*

	Sa kapacitetima na Kosovu	Bez kapaciteta na Kosovu
Dužina mreže (km)	158.045	138.471
Instalisana snaga transformatora (MVA)	30.911	28.301

Izvor: EPS, Beograd, 2010.

Pouzdano snabdevanje potrošača energijom pod ekonomski najpovoljnijim i ekološki najprihvatljivijim uslovima podrazumeva da se na nivou zemlje uradi dugoročna procena energetskih potreba, zasnovana na sagledavanju postignutog nivoa energetskog razvoja, sadašnjeg stanja energetskih kapaciteta, raspoloživih energetskih potencijala, tendencije razvoja energetike u svetu, očekivanog tehnološkog napretka u oblasti energetike i na pouzdanom sagledavanju rasta privredne aktivnosti stanovništva Srbije. Procena energetskih potreba je osnovna pretpostavka za usklađeni razvoj energetike i cele privrede, za izgradnju granske strukture energetskog sektora i obezbeđenje sigurnosti i ekonomičnosti snabdevanja privrede i stanovništva energijom.

Na osnovu procene energetskih potreba, treba pristupiti reformi energetskog sistema Srbije čiji je osnovni cilj uspostavljanje kvalitetno novih uslova rada, poslovanja i razvoja proizvodnih energetskih sektora i sektora potrošnje energije. Ovi novi uaslovi će podsticajno delovati na privredni razvoj Srbije, na zaštitu životne sredine i integraciju domaćeg energetskog sektora u regionalno i evropsko tržište energije.

5. Zalihe uglja

Srbija ima značajne zalihe uglja na raspolaganju. U sadašnjim uslovima postoji redovna eksploatacija već postojećih nalazišta i ona izgleda ovako:

Tabela 4: *Kapaciteti za proizvodnju uglja u Srbiji*

u 1. 000 t

	sa kapacitetima na Kosovu	bez kapaciteta na Kosovu
Površinski kopovi	44.900	36.950

Izvor: EPS, Beograd 2009.

Najnovija istraživanja pokazuju da Srbija ima dovoljno uglja za proizvodnju električne energije. U strukturi uglja prema njegovom kvalitetu, mahom je lignit. Samo kopovi u Kostolcu imaju uglja za 60 godina koji je trenutno u eksploataciji. U neistraženom nalazištu Dubravica, procenjuje se da ima približno 600 miliona tona. Kolubarski basen, takođe, ima dovoljno uglja.

Procesom gasifikacije uglja, kao novom metodom zaštite od ugljen dioksida, omogućiće se i zaštita životne sredine, tako da se očekuje i izgradnja novih kapaciteta termoelektrana čije će pogonsko gorivo biti gasifikovani ugalj.

Veći deo potrošnje uglja odlazi na grejanje domaćinstava. Trenutno se u Srbiji potroši oko 2,5 miliona tona mrkog uglja. Trećina domaćinstava greje se na ugalj. U Srbiji ima približno 400.000 domaćinstava koja koriste ugalj ili drvo za grejanje, uključujući i daljinsko grejanje koje umesto gasa ili mazuta, koristi ugalj.

6. Hidropotencijali Srbije

Prema podacima EPS-a, ukupni, tehnički iskoristivi hidroenergetski potencijali Srbije su oko 17.000 GWh, od čega 15.000 GWh u elektranama snage preko 10 MW. Do danas je aktivirano nešto više od 10.000 GWh, odnosno oko 60% ukupnih potencijala Najveći deo preostalog potencijala je u slivovima reka Drine i Morave.

Ukupan preostali tehnički iskoristiv hidroenergetski potencijal u Srbiji sa Drinom iznosi 6.500 GWh godišnje. Ako se tome doda i procena da se u malim hidroelektranama snage do 10 MW može iskoristiti oko 1.700 GWh godišnje, za ukupan tehnički neiskorišćen potencijal dobija se oko 8.200 GWh/godišnje. Najpovoljniji deo neiskorišćenog potencijala je na zajedničkom delu srednjeg i donjeg toka reke Drine.

Tabela 5: *Neiskorišćeni hidroenergetski potencijali Srbije*

Vodotok	Tehnički neiskorišćen potencijal (GWh)	
Drina	1.472	*
Dunav, uzvodno od Novog Sada	1.045	
Sava	530	
Lim	439	
Sliv Velike Morave	2.505	
Sliv Belog Drima	517	
S V E G A	6.508	
Male hidroelektrane	1.699	**
Ukupno	8.207	

* Računato da polovina preostalog potencijala pripada Republici Srbiji.

** od 0,1 do 10 MW snage

Izvor: EPS, Beograd, 2010.

Dosadašnja istraživanja pokazuju da se od ukupnih količina voda koje proteknu kroz Srbiju, samo 9% formira na teritoriji Srbije, a 91% čine tranzitne vode. Dunav od svog izvorišta do Crnog mora ima dužinu od 2.845 km, a kroz Srbiju protiče u dužini od 581 kilometar. Zahvaljujući tome, na pogodnim lokacijama izgrađene su dve hidrocentrale, a planira se i treća – reverzibilna.

,

6.1 Izgradnja malih hidroelektrana – perspektiva razvoja Srbije iz obnovljivih izvora energije

Obnovljivi izvori energije predstavljaju pravi izazov za one koji žele da se bave proizvodnjom električne energije, a da ne zagađuju životnu sredinu. Naime, proizvedeni konvencionalni kilovat-sati iz nafte i uglja, naizgled jeftini, izazivaju teške posledice u narušavanju životne sredine, jer država mora da uloži velike sume novca u sanaciju ekološke štete koju prave takvi kapaciteti. Toga su svesni i u nadležnim ministarstvima Srbije, pa se u Strategiji razvoja obnovljivih izvora energije, među kojima je i hidropotencijal, stavlja prioritet do 2015. godine. Štaviše, u dokumentu „Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2015" navodi se „kako se povećanim korišćenjem obnovljivih izvora, osim očiglednih ekonomskih efekata kao što su smanjenje potrošnje uvoznih energenata i ugrožavanja okoline, angažuje domaći kapital, podstiču mala i srednja preduzeća, kao i domaća proizvodnja opreme za korišćenje ovih izvora energije".[10]

Prema podacima Ministarstva rudarstva i energetike Republike Srbije, trenutno se svega 10% ukupno proizvedene energije u Srbiji ili 0,86% miliona ten (tona ekvivalentne nafte) dobija iz obnovljivih izvora, pri čemu se celokupna ili gotovo celokupna proizvodnja odnosi na velike hidroelektrane kao što su Đerdap I i Đerdap II.

Ekonomska računica izgradnje mini-hidroelektrana može se objasniti sledećim relacijama. Kada su u pitanju troškovi izgradnje, smatra se da jedan vat instalisane snage košta jedan evro. To znači da se za 10.000 evra uloženih u izgradnju može dobiti elektrana snage 10 kW. Ta energija je dovoljna da opskrbi jedno domaćinstvo. U čitavom mini-projektu, oko 60% novca odlazi na mašine koje su potrebne za proizvodnju električne energije. Ostali deo sredstava odlazi na građevinske radove. Nadalje, male hidroelektrane npr. od 1,5 MW, mogu se izgraditi za devet meseci ili do godinu dana.[11] Ukupni vodotokovi u Srbiji u izgradnji mini-hidroelektrana mogu dati oko 500 MW električne energije. Najpogodnija područja za izgradnju mini-elektrana nalaze se u ataru Kragujevca, Užica i Niša. Inače, ušteda izgradnje mini-elektrana i njihovo uključenje u elektromrežu Srbije sa snagom od 500 MW predstavlja sumu od 50 miliona evra, u odnosu na izgradnju termoelektrane sa istom snagom.

Ekonomska isplativost izgradnje mini-hidroelektrane, naravno, zavisi od njene veličine. Mini-hidroelektrana snage 2 MW isplatiće se u roku od 5 do 7 godina. Njena izgradnja, kao što smo naveli, košta oko 2 miliona evra.

Problemi sa kojima se susreću eventualni investitori u izgradnji mini-hidroelektrana su, slobodno se može reći, apsurdni. Njihovi zahtevi se veoma efika-

[10] Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2015, „Službeni glasnik RS" br. 44/2005.

[11] Nedavno je jedan investitor obezbedio 7 miliona evra za izgradnju tri mini-elektrane ukupne snage 3,6 MW električne energije. Za takvu gradnju potreban je protok vode od 2,2 m^3 u sekundi, što svaki planinski izvor ili rečica u Srbiji imaju.

sno rešavaju na nivou Ministarstva rudarstva i energetike Republike Srbije, i to za 15 dana, ali kada treba da se dobije lokacijska i građevinska dozvola, onda nastaju velike teškoće. Te dozvole se dobijaju na nivou lokalnih samouprava, odnosno opština. Iako su po zakonu dužne da u roku najviše mesec dana izdaju sva potrebna dokumenta, mnoge od njih se oglušuju o taj rok, pod izgovorom da nemaju usvojeni prostorni plan. Čekanje na te dozvole može trajati godinu i više dana. Srbija je u tom kontekstu, već prihvatila obavezu prema Evropskoj uniji, da do 2020. godine proizvode bar 20% energije iz obnovljivih izvora. U ovom trenutku za Evropom kasnimo najmanje 15-20 godina, a proizvodimo samo 2-3% energije iz obnovljivih izvora.

7. Elektromreža Srbije (EMS)

Revitalizacijom postojećih i puštanjem u pogon novih trafostanica i dalekovoda, elektromreža Srbije je obezbedila Srbiji lidersku poziciju u prenosu električne energije na visokom naponu, a planovi Elektroprivrede Srbije o novim kapacitetima u zemlji i Republici Srpskoj, garantuju da će biti struje za domaće potrošače, ali i za izvoz. Kada se u novembru 2006. godine dogodio raspad energetskog sistema Zapadne Evrope i u mraku ostao veći deo Nemačke, Belgije, Holandije, Francuske, Španije, Portugalije, Švajcarske, Italije, Austrije i Slovenije, bez struje su ostali, pored građana, i industrijska postrojenja, a najduži prekidi u snabdevanju strujom trajali su 90 minuta. To je dovoljno da se naprave havarije i velike štete. Posledice su se osetile čak i u Maroku, koji je kablom povezan sa Španijom. Evropi nedostaje struja, a često se pokazuje i kao problem prenos visokog napona, naravno, preko visokonaponske mreže. Sve je to bilo dovoljno da se, domino efektom, ispad u severnonemačkoj visokonaponskoj mreži, automatski oseti u celoj Evropi.

U Srbiji nije bilo poremećaja u snabdevanju strujom, ali dispečeri srpskog nacionalnog dispečerskog centra ne samo da su pomno pratili šta se dešava u Evropi i neposrednom okruženju, već su i uspeli da vezujući njihove potrošače na srpski sistem, od mraka sačuvaju delove susednih elektroenergetskih sistema Mađarske, BiH i Hrvatske. Do inicijalnog problema u zapadnoevropskom elektroenergetskom sistemu došlo na je dalekovodima ne nemačkoj reci Ems, koji se u određenim intervalima, inače, isključuju radi prolaska brodova. Tada je srpski EMS (Elektromreža Srbije) uspeo da ovdašnje potrošače struje zaštiti od lančane reakcije i mraka. Naravno, Elektromreža Srbije to ne bi uspela bez Elektroprivrede Srbije. Dok se u EMS-u trude da se stalnim ulaganjima u mrežu unapredi sistem prenosa električne energije i podigne sigurnost napajanja, EPS je taj koji proizvodi struju.

U istraživanju, došli smo do podataka da je EMS početkom 2007. godine pustio u rad trafostanicu 400/110 kV Sombor III. Vrednost projekta je 16,9 mili-

ona evra, s tim što je Evropska banka za obnovu i razvoj obezbedila 15,5 miliona evra, a ostatak je EMS finansirao iz sopstvenih sredstava. Značaj ovog trafoa je izuzetno veliki, jer se podiže kvalitet isporučene električne energije tako da se povećava napon koji stabilizuje isporuku struje, s jedne strane, a na drugoj strani, ovako stabilna isporuka utiče na snižavanje gubitaka električne energije u prenosnoj mreži (od 8 MVA), rasterećenje okolnih trafostanica i na povećanje sigurnosti napajanja tarifnih potrošača. U drugoj fazi izgradnje predviđa se povezivanje ove sa trafostanicom Sremska Mitrovica II, dalekovodom napona 400 kV, izgradnja interkonektivne veze sa prenosnim sistemom Mađarske, ugradnja drugog transformatora snage 300 MVA. Trafostanica Sombor III, zajedno sa prethodno puštenom u rad trafostanicom 400/110 kV Jagodina IV je najmodernije postrojenje prenosne mreže Srbije jer po svim karakteristikama odgovara najsavremenijim evropskim standardima.[12]

Dalje, zahvaljujući geografskom položaju Srbije, postojeća prenosna mreža prepoznata je kao važan činilac u evropskim integracijama. Da bi se ovaj položaj učvrstio, EMS, pored redovnog održavanja prenosnog sistema, izuzetnu pažnju poklanja investicijama, pa će tokom 2011. godine otpočeti izgradnju međunarodnog dalekovoda od Niša do makedonske granice (prema Skoplju), tako što će se najpre graditi deonica do Leskovca.

Isto tako je od značaja da se napomene da je EMS operator prenosnog sistema i tržišta električne energije, i da predstavlja prirodni monopol. EMS Srbije je u srcu regiona. Prirodni monopol podrazumeva transparentnost. EMS je koncipiran po ugledu na operatore prenosnog sistema u razvijenim evropskim zemljama i potpuno spreman za liberalizovane principe pri stvaranju tržišta električne energije. Obezbeđuje se, dakle, nediskriminatorski pristup prenosnoj mreži svih licenciranih učesnika na tržištu električnom energijom, upravljanje zagušenjima u prenosnoj mreži, transparentne cene i procedure za dodelu prekograničnih kapaciteta. EMS je važan činilac u evropskim integracijama, naročito u regionu Jugoistočne Evrope, a za prenos velikih količina električne energije na pravcima sever–jug i istok–zapad, ali i za implementaciju odredbi ugovora o osnivanju Energetske zajednice Jugoistočne Evrope.

Planovi za razvoj prenosnih kapaciteta EMS do 2015. godine u skladu su sa regionalnim potrebama. To je, naročito, značajno kada se radi o izgradnji novih, interkonektivnih dalekovoda sa susednim zemljama.

8. Projekcije razvoja kapaciteta za električnu energiju u Srbiji

Projekcija razvoja kapaciteta za električnu energiju u Srbiji sačinjena je na temelju Strategije razvoja energetike Republike Srbije do 2015. godine.

[12] „Pustena u rad trafostanica Somor III“, Dnevni list *Danas,* 16. januar 2007.

Tabela 6: *Projekcija proizvodnje, potrošnje, uvoza električne energije i gubitaka u dis. mreži*

Proizv.	**Jed. Mere**	**Ostv. 2007.**	**2008.**	**2009.**	**2010.**	**Plan 2011.**	**Plan 2012.**	**Plan 2013.**	**Plan 2014.**	**Plan 2015.**
El. energ.	GWh	34.952	35.220	34.638	34.886	36.543	37.161	37.119	38.362	38.575
Proizv. HE	GWh	10.453	11.041	11.128	11.128	11.128	11.128	11.128	11.128	11.128
Proizv. TE	GWh	24.499	24.179	23.510	23.758	25.416	26.033	25.991	29.062	29.139
Proizv. uglja za TE	1.000 t		35.472	35.824	35.552	36.309	35.802	35.864	37.262	38.952
Uk. proiz. uglja	1.000 t		37.951	37.709	37.772	38.529	38.022	38.084	39.482	41.172
Finalna potr. EE	GWh	27.156	28.515	28.963	29.465	29.871	30.294	30.633	30.912	31.195
Ugovor isp. Srbije	GWh	1.235	1.105	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071
Uvoz	GWh	1.041	1.060	2.126	2.363	1.029	751	1.033	0	0
Gubici u mreži	%	12,2	13,8	13,6	13,4	13,2	13,0	12,8	12,7	12,6

Izvor: Dokumentacija EPS-a

Spremajući se za predstojeću tržišnu utakmicu, EPS je angažovao tri konsultanske kuće za tri projekta: organizaciono i finansijsko restrukturiranje kompanije, za izbor i privlačenje strateških partnera za završetak izgradnje TE Kolubara B i za Projekat rekonstrukcije TE-TO Novi Sad. Realizacijom ova tri projekta u EPS-u smatraju da će moći da zauzmu vodeću ulogu u elektroenergetskom sektoru u Jugoistočnoj Evropi, kao i da postanu značajan izvoznik struje.

Konzorcijum koji sačinjavaju EPIC (Austrija) i Elektrotehnički fakultet u Beogradu, treba da analizira moguće investicione projekte za dovršetak TE Kolubara B, ali i projekte izgradnje novog visokoefikasnog bloka sličnog ili većeg kapaciteta. Obe elektrane treba da koriste isti tip goriva: lignit sa površinskih kopova Kolubare. To treba da bude elektrana sa dva bloka od po 350 MW instalisane snage. Kako su pojedini potencijalni strateški partneri pokazali veći interes za izgradnju novog savremenog termoenergetskog postrojenja, takođe, snage oko 700 MW, ali na lokaciji TE Nikola Tesla B u Obrenovcu, a ne za nastavak izgradnje TE Kolubara B, u EPS-u smatraju da treba razmišljati i o gradnji, ove druge elektrane. Izgradnja novog kapaciteta je dugoročno ekonomski isplativija od ulaganja u ekološku opremu na neefikasnim postrojenjima i omogućuje racionalnije raspolaganje ograničenim rezervama uglja.

Što se tiče rekonstrukcije i dogradnje TE-TO Novi Sad, omogućiće se da ovaj jedan od najvećih termoenergetskih objekata u Srbiji, svojom proizvodnjom definitivno stabilizuje stanje na visokonaponskoj mreži. TE-TO Novi Sad koristi

kao gorivo prirodni gas ili mazut. Rekonstrukcija ovog objekta u kombinovano postrojenje sa gasnom i parnom turbinom, ili izgradnja novog gasno-parnog bloka na istoj lokaciji, treba da obezbedi konkurentnost i profitabilnost postrojenja u uslovima tržišnog poslovanja i normalnog pariteta cena goriva i energije. Novo postrojenje treba da bude fleksibilno u pogledu promene opterećenja. Takođe, treba da ima mogućnost ulaska u pogon velikom brzinom, što je od značaja za funkcionisanje elektroenergetskog sistema. Uz to, dodatni elektroenergetski kapaciteti u Vojvodini će doprineti stabilizaciji rada prenosne mreže i obezbediti potrebnu reaktivnu snagu. Model finansiranja podrazumeva učešće inostranog strateškog partnera, slično realizaciji projekta termoenergetskih postrojenja na kolubarski lignit.

Kada se ovim planovima doda i realizacija projekta sa Republikom Srpskom u izgradnji hidroelektrane „Buk Bijela" na Drini, zatim posao revitalizacije HE Višegrad na Drini, nameće se, naravno, zaključak da bi Srbija, zajedno sa Republikom Srpskom, mogla kompletno da reši zavisnost od uvozne struje i postane vodeći proizvođač električne energije u Jugoistočnoj Evropi.

9. Ekonomski aspekti korišćenja vetra za proizvodnju električne energije

Električna energija dobijena pomoću vetra je najčistiji oblik energije. I pored značajnih pomaka u iskorišćenosti ovog vida energije, u svetu vetar koriste samo države čiji su potencijali istraženi ili one koje imaju finansijskih mogućnosti da ulažu u istraživanja i proizvodnju eolske energije. U svetu je na energiju vetra instalirano preko 100.000 MW. Od tog broja u Evropi oko 60.000. Procene su da će do 2011. godine biti instalirano 160.000 MW, u čemu Kina i Indija prednjače. Srbija bi godišnje iz energije vetra mogla da proizvodi 2,3 milijarde kwh električne energije, a zarada od te proizvodnje iznosila bi približno 120 miliona evra.

Vetroelektrane su ponovo postale zanimljive kao snažan energetski resurs. Naime, pored SAD, evropske države: Nemačka, Italija, Holandija i Danska su osamdesetih godina prošlog veka krenule u osvajanje tehnologija korišćenja energije vetra. Holanđani su pravili najbolje elise, dok su se najkvalitetniji generator proizvodili u Danskoj. U kontekstu toga, interesantan je podatak da je jedna od vodećih danskih firmi koristila asinhrone motore koje je proizvodio subotički „Sever" i ugrađivala ih u svoj finalni proizvod koji je izvozila na tržište SAD. U periodu od 1991. do 2001. godine, prosečni godišnji rast kapaciteta energije dobijene od vetra iznosio je oko 30%, dok se instalisana snaga učetvorostručila u vremenu od 1999. do 2005. godine.[13] Vetroelektrane imaju kratak period investicione izgradnje, sezonska vršna proizvodnja električne energije poklapa se sa

[13] M. Popović: „Energija vetra, snaga pokretnog vazduha", Magazin za nauku, istraživanja i oktrića *Planeta*, br. 22, 2007.

sezonskom vršnom potrošnjom, a proizvodnja se obavlja uz minimalno narušavanje životne sredine.

U istraživanjima prof. Marka Popovića ističe se da za ekonomičnu proizvodnju električne energije vetrogeneratorom potrebna je minimalna srednja godišnja brzina vetra od pet metara u sekundi, na visini od 50 metara iznad tla. U Srbiji postoje lokacije koje su istražene i kod kojih je procenjeno da imaju najbolje uslove za izgradnju vetroelektrana. To su područja na Planini Midžor, Suvoj planini, Vršačkom bregu, Staroj planini, Krepoljinu kod Donjeg Milanovca, Tupižnici, Jastrepcu, Deli Jovanu. U Vojvodini su obavljena istraživanja u selu Dolovo, kao karakteristični model lokacije koja bi odgovarala daljim ispitivanjima u drugim područjima. Na primer, na području Bele Crkve može se instalirati vetrogenerator ukupne snage 100 MW, a na području Inđije snage 20 MW. Ukupni potencijal vetroelektrana koje bi se izgradile u Srbiji imao bi energetsku snagu od 1.300 MW.[14]

Vetrogenerator snage 6 kW mogao bi da proizvede 16.500 kWh električne energije. Istraživanja pokazuju da je najrentabilnije izgraditi i kombinovati solarni modul i vetroelektranu na gazdinstvima u Srbiji. Na taj način dobila bi se velika iskorišćenost prirodnog resursa sunca i vetra, sa značajnim finansijskim efektima. Takođe, srpski meteorolozi razvili su svetski priznat metod modeliranja vazdušnih strujanja, prvenstveno zbog tačnijih vremenskih prognoza. Ti se metodi mogu primeniti i u vetroenergetici.

9.1. Ekonomski aspekti izgradnje vetroelektrane

Izgradnja vetrenjača je veoma skupa. Investicija npr. u vetropark košta 1,7-2 miliona američkih dolara po jednom postrojenju. S obzirom na to da ne postoji proizvodnja u Srbiji, predlog je da cene kwh iz vetroelektrana bude 11,5 evrocenti. Prosečna, distributivna cena električne energije iz hidro i termoelektrana iznosi 5,7 centi po kWh. Naravno da se sada nameće pitanje: ko će da plati razliku do visine cene kwh dobijenih iz vetroelektrana? Bogate države subvencioniraju izgradnju vetroparkova. Nemačka, Austrija i Danska su na tom putu najdalje odmakle, a u svetu Kina i Indija, kao i Kalifornija i Teksas u SAD.

Kompenzacija cene električne energije ne može se ostvarivati samo na teret individualnih potrošača, domaćinstava. I ovde se mora koristiti metod disperzije cena u akceleratoru, dakle, na teret svih koji koriste električnu energiju, a to znači i domaćinstava i privrede. Republika Srbija je predvidela odgovarajuću podršku proizvodnji „zelene struje", ali o tome kasnije.

Trenutno zainteresovani investitori obezbedili su približno 150 miliona američkih dolara za izgradnju vetroelektrana u Srbiji.[15] Prva vetroelektrana uključiće

[14] Ibidem

[15] Radi razrešavanja problema koji se pojavljuju u proceduri dobijanja dokumentacije za izgradnju ovih instalacija, formirano je Srpsko udruženje investitora u energiju vetra (Serbain Wind Energy Association – SEWEA).

se u elektroenergetski sistem Srbije krajem 2011. godine, a ostale tokom 2012. i 2013. godine.

9.2. Iskustva Nemačke

U Nemačkoj iz godine u godinu raste proizvodnja električne energije iz obnovljivih izvora. Proizvodnja eko-struje povećana je u toj zemlji do 2010. godine na 41,4 milijardu kWh. Na taj način učešće obnovljivih izvora energije u ukupnoj nemačkoj proizvodnji električne energije iznosi 13,3%.[16]

Nemačka proizvodi od snage vetra 24.000 MW. To je 10% od ukupno instalisane snage njene elektroprivrede, što, naravno, Nemce ne zadovoljava. Planiraju da do 2020. godine od ukupne proizvedene električne energije, bar 50% bude iz obnovljivih izvora – vetra, sunca ili snage morskih talasa.[17]

Da bi tako nešto ostvarili, Nemci su razradili i mere kojima će pospešivati izgradnju vetroelektrana. Naime, osim što su postavili osnovna pravila igre putem propisa, nemačka država je zbog dugoročnog interesa elektroenergetske sigurnosti i stabilnosti, donela i odluku „da će svakom ko na vetar proizvede i u mrežu unese bar kilovat-čas isplatiti deset evrocenti bonusa". Na taj način država podstiče investitore da se time bave i da uvećavaju kapacitete tog vida obnovljive energije.

Nemci su, takođe, utvrdili da se pojavljuje manji problem kod vetroelektrana kada dođe do jačih orkanskih vetrova. Taj problem je rešen na taj način što se one zaustavljaju i ne rade dok traje nevreme, a eventualni nedostatak tih kilovata nadoknađuje se iz drugih izvora.

10. Sunčeva energija kao prirodni resurs u proizvodnji obnovljivih izvora energije

U Srbiji, sunčeva energija se koristi samo za zagrevanje stanova i, eventualno, plastenika. Iskustva razvijenih zemalja, čiji finansijski potencijal omogućava korišćene sunčeve energije, pokazuju da bi sunčeva svetlost mogla da podmiri kompletno potrebe čovečanstva, samo ako bi se pronašli načini jedne takve masovne iskorišćenosti potencijala koje ona pruža.[18]

U Srbiji postoje uslovi za proizvodnju toplotne i elektroenergije koristeći sunčevu svetlost. Naime, po insolaciji, Srbija ima veći intenzitet za 20-30% od evropskog proseka. Na osnovu broja osunčanih dana, koji u Srbiji iznose 267 dana u toku godine, prosečna osunčanost je 1000 kwh po metru kvadratnom. Uvažavajući ekonomske mogućnosti, mogli bi se izgraditi kapaciteti za snabdevanje ener-

[16] „The Wind Industry in Germany 2010/2011", *Gremany Trade and Invest,* January 2011.

[17] Ibid.

[18] Fotonaponski solarni modul od 3 KW može da proizvede električnu energiju od 28.500 kwh.

gijom hotela i turističkih kompleksa. Takođe, domaćinstva bi mogla da imaju na krovovima svojih kuća po jedan kolektor od 20 metara kvadratnih. U Srbiji postoji približno 370 hiljada kuća, pa – ako bi se na svaku drugu kuću postavio solarni kolektor – ostvarila bi se proizvodnja od nekoliko milijardi kwh.[19]

10.1 Iskustva SAD

Naučno-stručni časopis *National Geographic* opisuje kako funkcioniše „Solar One" na lokaciji Nevada.[20] Kada je sunčan dan, očekuju se visoke temperature, a posao inženjera je da nadgleda solarne ćelije, odnosno parabolična ogledala, koja sunčevu svetlost usmeravaju na dugačke čelične cevi kroz koje teče ulje, zagrevajući ih sve do temperature od 400 stepeni Celzijusa. Sa „polja ogledala" vrela tečnost se uliva u džinovske radijatore koji ekstrahuju toplotu i pretvaraju vodu u paru. Para pokreće turbine i dinamo-mašinu, proizvodeći za naponsku mrežu i do 64 MW, dovoljno da se obezbedi električna energija za 14.000 domaćinstava.

Američki stručnjaci su, takođe, došli do jedne zanimljive računice. Naime, čovečanstvu danas je potrebno oko 16 teravati energije (1 teravat = trilion vati). Očekuje se da se do 2020. godine ta potreba poveća na 22 teravata. Sunčeva energija na kopnenom delu zemlje iznosi 120.000 teravati. To praktično znači da je sunčeva energija neiscrpiva i, praktično, neograničena.

Stručnjaci su, takođe, na korak do pronalaženja rešenja u vezi sa iskorišćenjem ovako velikog svetlosnog i toplotnog potencijala Sunca. Naime pomenuti časopis navodi da postoje dva načina za prevazilaženje problema iskorišćenja sunčevog potencijala.[21] Prvi je proizvodnja pare putem paraboličnih kanala, kao što su ovi u Nevadi, ili putem polja ravnih, kompjuterski navođenih ogledala, tzv. heliostata, koji sunčevu svetlost fokusiraju na prijemnik na vrhu ogromnog tornja. Drugi način je da se sunčeva svetlost direktno pretvara u električnu energiju pomoću fotovoltažnih (FV) ploča, napravljenih od poluproizvoda kao što je silicijum.

10.2 Iskustva Nemačke

Nemačka je vodeći svetski proizvođač opreme za solarnu energiju. Nemci su u tome toliko uspešni da se danas konstatuje da 53% ukupne fotonaponske (PV) energije u svetu dobija na solarnim panelima postavljenim između Baltičkog mora i Švarcvalda, dugog 200, a širokog 60 kilometara.[22]

Industrija opreme PV za solarnu energiju u poslednjih nekoliko godina obezbedila je desetine hiljada radnih mesta, ostvarujući veoma visoku stopu

[19] Agencija za energetsku efikasnost Republike Srbije: *Razvoj kapaciteta za korišćenje i promociju solarne energije u Srbiji*, Beograd, 2010.

[20] G. Johnson: „Plugging Into the Sun", *National Geographic*, September 2009.

[21] Ibid., str, 32.

[22] RWE, AG: *Solar Energy in Germany*, www.rwe.com

rasta. U Nemačkoj sada postoji više od 300.000 fotonaponskih sistema. Sistemi su rasprostrti po celoj zemlji, zahvaljujući podsticajima koje daje država. Elektroenergetske kompanije imaju obavezu da kupuju ove sisteme po subvencionisanim cenama 20 godina. Nemački fotonaponski sistemi danas obezbeđuju oko 3.000 MW električne energije, što je 1.000 puta više nego 1990. godine.[23]

Suština stimulansa za proizvodnju solarne, eolske i hidroenergije je u tzv. fid-in tarifi, prema kojoj svakom ko ima takvu proizvodnju, lokalna elektroenergetska kompanija garantuje isplatu. Kompanije su obavezne da kupuju solarnu energiju po ceni od 0,49 evra po kWh. A to je skoro, kao što smo napomenuli, tri do četiri puta viša cena od tržišne.

Nemačka država će, takođe, izdvojiti preko svojih korporacija 400 milijardi evra za izgradnju postrojenja za proizvodnju solarne energije u Sahari. Isto tako, Nemci su na putu da reše prenos tako dobijene električne energije, jer su troškovi prenosa energije visoki zbog udaljenosti potrošača od bazne proizvodnje. Stručnjaci iz „Simensa" tvrde da će vrhunskom tehnologijom uspešno razrešiti problem prenosa struje, jer moderni dalekovodi gubitak energije svode na tolerantnih 7%. A prema nekim računicama, koje navode nemački stručnjaci, solarno ogledalo u pustinji veličine 360 x 360 kilometara može da prikupi energiju dovoljnu da podmiri potrebe cele planete.

11. Ekonomski aspekti izgradnje energana na otpad

Velika klimatska nestabilnost, izazvana globalnim zagrevanjem koje je uzrokovao sam čovek, u svetskim razmerama svakako predstavlja ekološki problem velikih dimenzija. Na žalost, ljudi su u pohlepnom privrednom razvoju načinili niz grešaka, tako da je globalni tehnološki bum došao na naplatu, bez obzira na sadašnju privrednu recesiju. U svetu se godišnje baci između 30 i 50 miliona tona otpada svih oblika i porekla, pri čemu najveći deo toga ide u zemlje u razvoju. Svesna da je otpad jedan od najvećih zagađivača životne sredine, Evropska unija je utvrdila pravila o jasnoj obavezi svakog proizvođača da preuzme odgovornost za otpad koji ostaje iza njegovih proizvoda.[24]

Uzimajući u obzir sve relevantne činjenice, Ministarstvo rudarstva i energetike Republike Srbije preduzelo je odgovarajuće mere oko iskorišćenja otpada za proizvodnju električne i toplotne energije. Naime, na području Užica napravljena je velika deponija za odlaganje smeća čiji kapaciteti mogu da zadovolje kompletnu regiju za oko 12 godina. Čak će se na toj deponiji dovoziti i otpad iz gradova u okolini. Da bi se zaštitila životna sredina Užica i Zlatibora, počeće izgradnja energane na ovako sakupljeni otpad. Na taj način će se razrešiti pitanje zagađivanja životne sredine, a produžiti prihvatni kapacitet postojeće deponije

[23] Ibid.

[24] Uredba Evropske komisije EC 1774/2002.

„Duboko" za još sigurno desetak godina. Koliko je to efikasan i nezagađujući rad, govori činjenica da se u Beču, skoro u centru grada, nalazi jedan takav objekat. Nesumnjivo je da će ovaj projekat u Užicu uspeti, a to može poslužiti i drugim gradovima da se, uz pomoć fondova EU ili sličnih, reše takvog problema.

U energanu u Užicu biće investirano između 40 i 60 miliona evra, što zavisi od tehnologije koja bude izabrana. Računice pokazuju da će dnevno na deponiju u „Dubokom" stizati oko 250 tona komunalnog i drugog otpada, a to je količina sa kojom se može izgraditi energana snage 8-10 MW. Cena po jednom kwh bila bi 3,33 – 6,5 evrocenti, što bi sa najšireg aspekta bilo ekonomski opravdano. [25]

12. Energija proizvedena iz biomase

Ovom prilikom iznećemo osnovne parametre veoma visoke efikasnosti koja se postiže korišćenjem biomase za proizvodnju električne energije. Svaka farma veličine 22 hektara može da proizvede energiju koja je potrebna za njen rad. Instalacija od 12 kW, može dati oko 32.500 kWh el. energije. Isto tako, veoma je bitan podatak da se od 1 hektara poljoprivredne površine, može dobiti oko tri tone otpadne biomase, a to odgovara jednoj toni lakog ulja godišnje, odnosno jednoj toni ekvivalenta nafte.[26]

Proračunom zemljišta i broja ljudi koji se bave poljoprivrednom proizvodnjom, došli smo do zaključka da se u regionima koji će davati sirovine za biodizel i bioetanol, može na njivama uposliti po 20.000 ljudi, a da cela teritorija Srbije uposli 100.000 ljudi, jer će proizvodnja biti sigurna, plasman siguran, a sirovina će se doterivati do glavnih fabrika logistikom, što će, takođe, zaposliti veliki broj ljudi. U krajnjoj liniji, i sela će oživeti.

„Nafta od žita" (biodizel) je motorno ekološko gorivo koje se proizvodi fermentacijom sirovih organskih materija, za sada pšenice, šećerne repe i kukuruza. Čine ga 85% etanola i 15% benzina, koji u izduvnim gasovima motora smanjuju količinu ugljen-dioksida za 80%. Direktna je zamena za fosilno gorivo, a najveći proizvođači automobila, kao što su „Volvo", „Ford" i „SAAB", već proizvode tzv. flexifuel automobile s motorima koje pokreće ovo gorivo.[27]

Bioetanol, čisto gorivo koje se koristi u motorima na sagorevanje umesto benzina i nafte, smatra se energetskim imperativom dvadeset prvog veka. Evropska unija je propisala da nefosilna goriva moraju predstavljati najmanje 2% njenog tržišta energije u 2010. godini, a iz godine u godinu će se obavezan deo povećavati za 0,75 poena sve do 5,75 poena 2013. godine.[28]

[25] B. Pejović: „Prva energana na otpad", *Politika*, 22. 9. 2009.

[26] M. Despotović, M. Babić: *Energija biomase,* Mašinski fakultet, Kragujevac, 2007.

[27] Ibidem

[28] European Commission: Report on sustainability requirements for the use of solid and gaseous biomass sources in electricity, heating and cooling (25 February 2010).

Prema našim istraživanjima, ako bi se izvršilo doterivanje gorionika samo u toplanama u većini gradova u Srbiji, ušteda bi bila oko 0,8 do 1,0 milion tona nafte, naravno, uz korišćenje biomase kao obnovljivog izvora i uštedu od približno 800 miliona dolara.

13. Podsticajne mere države u stimulisanju proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije

Podsticajne mere Republike Srbije u stimulisanju proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije definisane su 2009. godine.[29] Politika podsticaja garantuje otkupne cene za sve količine električne energije proizvedene u malim hidroelektranama, postrojenjima na biomasu, vetroelektranama, solarnim i elektranama na biogas, deponijski ili kanalizacioni gas. Predviđeno je da se podsticajne mere primenjuju u periodu od 12 godina od početka proizvodnje u tim postrojenjima. Računice trenutno pokazuju da je podsticaj države za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora prihvatljiv.

Tabela 7: *Cene podsticaja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora*

Vrste elektrane	**Otkupna cena (evrocenti/kWh) x 107,00 din.**
Male hidroelektrane	7,8 = 8,35 din/kWh
Postrojenja na biomasu	11,4 - 13,6 = 12,19-14,55 din/kWh
Biogas	12,0-16,0 = 12,84 – 17,12 din/kWh
Kanalizacioni i deponijski gas	6,7 = 7,16 din/kWh
Vetroelektrane	9,5 = 10,17 din/kWh
Solarne elektrane	23,0 = 24,61 din/kWh
Elektrane na geotermalnu energiju	7,5 = 8,03 din/kWh
Elektrane sa kombinovanom proizvodnjom	7,6 – 10,4 = 8,13 – 11,29 din/kWh
Elektrane koje koriste otpad	8,5 – 9,2 = 9,10 – 9,84 din/kWh

Izvor: Ministarstvo rudarstva i energetike Republike Srbije, 2009.

U zavisnosti od energetskog korišćenja vrste pogona odnovljivih izvora, naše računice pokazuju da je najisplativije investirati u male hidroelektrane od 2 MW, čije je vreme isplativosti 7-9 godina, dok je vreme isplativosti najduže kod solarne energije i vetroelektrana – 10-15 godina. Naravno, računali smo po cenama koje su u Srbiji. Ako se u tom intervalu priključimo Evropskoj uniji, onda se vreme isplativosti investiranja po pojedinim vrstama elektrana i pogonskim izvorima, skraćuje od jedne do tri godine.

[29] Ministarstvo rudarstva i energetike Republike Srbije: Podsticajne mere za stimulisanje proizvodnje energije iz alternativnih izvora, 2009.

Planirano je da se do 2012. godine izgradi najmanje 45 MW u malim hidroelektranama, kao i 45 MW postrojenja koja koriste energiju vetra. Solarne elektrane bi trebalo da se izgrade sa snagom od 5 MW, zatim na biogas istom snagom, a 2 MW na postrojenja na biomasu. Predviđena sredstva za investiranje u različite izvore energije iznosiće 9 milijardi evra do 2015. godine. Prva elektrana na biomasu, u selu Dragačica kod Čačka, završena je i očekuje se njen početak rada i uključenje u elektromrežu Srbije 2012. godine.

14. Zaključak

Srbija je potpisnik dokumenata koja regulišu pitanja proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora. Učesnik je i Osnivačke konferencije Međunarodne agencije za obnovljive izvore energije (IRENA). Dokumenta sa te konferencije imaju obavezujući karakter. Srbija je, takođe, ratifikovala Kjoto protokol, koji obavezuje zemlje potpisnice da smanje globalno zagrevanje u cilju zaštite životne sredine. Isto tako, obaveza Srbije je da do 2020. godine potrošnju fosilnih goriva smanji za 20% i tu potrošnju zameni obnovljivim izvorima energije.

Iz obnovljivih izvora energije Srbija bi mogla u doglednom vremenu da proizvode 5.000 MW električne energije. Ako bi se u obnovljive izvore energije uložilo dve milijarde evra, Srbija ne bi imala potrebu da uvozi električnu energiju za 30% u odnosu na dosadašnji uvoz, a uvoz fosilnih goriva bi mogla da smanji za 25%. Ukupni bilans otpadne biomase iznosi jednu trećinu ukupne biomase, što, računajući po kg/J, čini u ekvivalentu približno 1.000.000 tona nafte godišnje. Biomasa i biogoriva (biodizel i bioetanol) u ukupnom ekvivalentu godišnje mogli bi da zamene 1,8 milion tona nafte.

Podsticajne mere države, ovako kako su postavljene, stimulativne su i omogućuju garanciju otkupa proizvedene električne energije za 12 godina, računajući od momenta početka proizvodnje. Upoređujući podsticaje koje daju razvijene zemlje Zapada, naročito Nemačka, naši podsticaji su niži, tako da se sve to mora pratiti i prilagođavati. Visina podsticaja i njeno prilagođavanje zavisiće i od porekla izvora proizvedene energije.

Srbija sa Republikom Srpskom može biti vodeći snabdevač u proizvodnji električne energije u Evropi. Republika Srbija će do 2020. godine uložiti približno 9 milijardi američkih dolara u izgradnju energetskih postrojenja. Bilo bi dobro da se dve milijarde dolara investira u obnovljive izvore energije. Energetska efikasnost u Srbiji je 40% slabija u odnosu na Evropu. Zato se nameće nekoliko pitanja u primeni standarda kao što je građevinarstvo u izgradnji kuća i stanova, zatim poslovnih prostora, fabričkih hala. To navodi i na mogućnost postavljanja menadžera za energetiku, koji će stručno i na vreme ukazivati na neracionalno korišćenje energije u preduzećima.

Literatura i drugi izvori

- Agencija za energetsku efikasnost Republike Srbije: *Razvoj kapaciteta za korišćenje i promociju solarne energije u Srbiji*, Beograd, 2010.
- Despotović, M. – Babić, M.: *Energija biomase,* Mašinski fakultet, Kragujevac, 2007.
- EFT (Energy Financing Team) Group: *News*, January 2011; http://www.eft-group.net/
- European Commission: *EU Energy Security Strategy,* 2006.
- European Commission: Report on sustainability requirements for the use of solid and gaseous biomass sources in electricity, heating and cooling, February 25, 2010.
- Johnson, G.: „Plugging Into the Sun", *National Geographic*, September 2009.
- Kyoto Protocol: http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php
- Ministarstvo rudarstva i energetike Republike Srbije: Podsticajne mere za stimulisanje proizvodnje energije iz alternativnih izvora, 2009.
- Pejović, B.: „Prva energana na otpad", *Politika*, 22. 9. 2009.
- Popović, M.: „Energija vetra, snaga pokretnog vazduha", Magazin za nauku, istraživanja i otkrića *Planeta*, br. 22, 2007.
- Sokolović, D. – Bijelić, Č. – Gagić, D.: „Ispitivanje mogućnosti istovremene eksploatacije uglja i uljnih škriljaca u Aleksinačkom basenu", *Rudarski radovi, Bor*, br. 1, 2010, str. 37-56.
- Strategija razvoja energetike Republike Srbije do 2015, „Službeni glasnik RS" br. 44/2005.
- Uredba Evropske komisije EC 1774/2002.
- Zakon o ratifikaciji Ugovora o osnivanju energetske zajednice između Evropske zajednice i Republike Albanije, Republike Bugarske, Bosne i Hercegovine, Republike Hrvatske, Bivše jugoslovenske Republike Makedonije, Republike Crne Gore, Rumunije, Republike Srbije i Privremene misije Ujedinjenih nacija na Kosovu u skladu sa Rezolucijom 1244 Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija, „Službeni glasnik Republike Srbije" br. 62/2006.
- „Pustena u rad trafostanica Somor III", Dnevni list *Danas*, 16. januar 2007.
- „The Wind Industry in Germany 2010/2011", *Gremany Trade and Invest*, January 2011.
- „World Largest Oil and Gas Companies", *Oil and Gas Journal*, September 15, 2010.

Rad primljen: 15. decembra 2010.
Odobren za štampu: 27. februara 2011.

Original scientific paper

Professor Božidar Mihajlović, PhD
Megatrend University, Belgrade

ALTERNATIVE ENERGY SOURCES AS AN IMPORTANT FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF SERBIA

Summary

In the last few years, economic development of Serbia has been characterized by deterioration in the quality of growth. Thus, in the coming years the priority issue will be rational use of domestic economic resources and working potential. In that sense, energy supply represents the greatest challenge for Serbian State and economy. Natural resources are to be exhausted, so there has been a move towards new technologies and production of alternative (renewable) energy sources. How much Serbia would be capable to cope with such challenges depends on the success in defining national strategy of economic development based on the necessity for acquiring energy effectiveness.

Key words: *energy effectiveness, alternative energy sources, Serbia*

JEL classification: Q42, Q28

Originalni naučni rad UDK 327::911.3(497) ; 620.92:005.334(497)

Dr Ivica Đorđević, docent*
Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu
Marko Filijović, doktorand
Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu

BALKANSKI ENERGETSKI KORIDORI KAO IZVOR I POTENCIJAL ZA REŠAVANJE PROBLEMA BEZBEDNOSTI

Sažetak: *Problemi u oblasti energetike često su osnov za izazivanje širih konflikata i ugrožavanje bezbednosti država, na nivou regiona, pa i globalno. Od načina pristupa problemu i mudrosti lokalnih elita, zavisi način rešavanja potencijalnih sukoba. Prostor Balkanskog poluostrva je mesto susretanja interesa skoro svih ključnih geopolitičkih aktera. Sposobnost država u regionu da prepoznaju zajedničke interese i da zajedno pristupe njihovoj realizaciji, umnogome može da minimizira tendencije velikih sila da svoje interese rešavaju (zlo)upotrebom lokalnih činilaca. Zajednički nastup zemalja regiona može da doprinese i drugačijem odnosu velikih sila prema njihovim interesima.*

Ključne reči: *energetsko čvorište, energetska strategija, bezbednost, Balkan*
JEL klasifikacija: Q43, O13

1. Uvod

Balkan je oduvek imao veliki geopolitički značaj. Iako su nekada u međunarodnoj političkoj komunikaciji mogle da se čuju izjave poput one Otoa fon Bizmarka iz XIX veka, da *Balkan nije vredan kostiju niti jednog pomeranijskog grenadira*, danas ipak preovladava mišljenje da je Balkan jedna od ključnih evroazijskih raskrsnica, kao i čvorište međunarodnih interesa. U savremenom svetu prostor Balkanskog poluostrva ne gubi na značaju, naprotiv, dobija nova obeležja u kontekstu promenjenih odnosa i interesa geopolitičkih aktera. Pored država sa Balkanskog poluostrva u ovom prostoru se susreću energetski, politički i bezbednosni interesi velikih sila poput SAD, EU i Ruske Federacije. Energetska bezbednost se nameće kao jedna od najvažnijih savremenih bezbednosnih tema. Pojmovi poput energetske bezbednosti, energetske diplomatije i geoenergetike, već su uzeli primat, kako u političkoj, tako i u akademskoj javnosti. Pozicija Bal-

* E-mail: djivica@gmail.com

kana, a posebno Srbije kao države koja je locirana u njegovom centralnom delu, svakako je od velike važnosti u pomenutom kontekstu.

Ovaj rad obuhvata analizu geografske pozicije Balkana i posebno Srbije u kontekstu geostrategije i energetske strategije, i to u odnosu na spoljne faktore. Posebno je naglašena činjenica da su državne strategije balkanskih zemalja, kao i celokupna regionalna strategija Balkana, u velikoj meri određene spoljnim uticajima.

2. Balkan: interesi velikih sila i balkanskih zemalja

Kao što je već pomenuto, Balkan predstavlja jednu od najznačajnijih evroazijskih raskrsnica. Međutim, nekadašnja misao da: *put iz Evrope u Aziju vodi preko Balkana*, za današnji opis položaja regiona može se zameniti adekvatnijom koja glasi da: *put iz Azije u Evropu, vodi preko Balkana*. Značajna izvorišta energenata u jednom delu evroazijske celine, na jednoj strani, i povećana potražnja za primarnim energentima, na drugoj, učinili su da balkanski tranzitni pravac ponovo bude u žiži geopolitičkih dešavanja. Velike sile, poput SAD, EU i Rusije, ponovo veliki deo svoje pažnje usmeravaju ka Balkanskom poluostrvu. Ranije posmatrane kao tampon-zona između ideoloških blokova Istoka i Zapada, sada države balkanskog prostora dobijaju nove atribute geostrateških odrednica i pojavljuju se kao ključni tranzitni pravci za ruske i centralnoazijske energente.[1]

Na koji način se eksponira važnost balkanskog prostora u najvećoj meri zavisi od odnosa već pomenutih velikih sila. Države Balkanskog poluostrva su zbog svog mešovitog etničkog sastava pogodne za izazivanje ciljane nestabilnosti, pa ništa ne iznenađuje što se njihovo stanje opisuje kao politički problematično i ekonomski nerazvijeno, odnosno prikazuju se kao tranzicione i posttranzicione. Iako su najdrastičnije forme sukobljavanja okončane, ove države još uvek nisu sposobne da stvore, a još manje realizuju, samostalne državne, pa ni regionalnu strategiju, koja bi njihove interese artikulisala u odnosu na interese spoljnih faktora. Na taj način utvrđene državne strategije balkanskih zemalja u velikoj meri su ograničene i praktično uslovljene aktuelnim procesima (globalizacije, komercijalizacije i tranzicije) i odnosima političkih, ekonomskih i vojnih giganata.

Evropska unija je opredeljena, barem deklarativno, da vremenom sve balkanske države uključi u svoje okvire. Ta politički značajna organizacija bazirana je na zajedničkoj strategiji na nivou Unije. Ulazak u njen sastav, za države članice, znači opredeljenje da se one odriču dela svog državnog suvereniteta. U tom kontekstu, Srbija kao i druge države opredeljene da se priključe Uniji, treba da, pored ostalih državnih strategija, usaglasi i svoju energetsku strategiju sa strategijom Unije. Pošto Unija ima zajedničku politiku i strategiju svoje energetske bezbednosti, Srbiji, kao i ostalim zemljama kandidatima, ne preostaje ništa drugo

[1] M. Stepić: „Geopolitička orijentacija Srbije – evroatlantizam i/ili evroazijstvo", *Megatrend revija*, Vol. 2, br. 2, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2005, str. 7-21.

osim da se trude da ispune postavljene kriterijume. Kako to navodi M. Simurdić, objašnjavajući značaj sektorskog integrisanja pristupa Srbije Uniji, kao generalnog razvojnog opredeljenja, pretpostavljena integracija će poseban značaj imati za sektor energetike. Srbija je još 2005. godine pristupila tzv. Ugovoru o energetskoj zajednici EU, zajedno sa drugim državama Jugoistočne Evrope. Suština Ugovora, i na njemu zasnovane Energetske zajednice, jeste primena direktiva u oblasti struje i gasa, otvaranje regiona za nužne investicije, solidarnost i podrška razvoju energetskih potencijala država članica. Prema mišljenju istog autora, navedeni proces trebalo bi kao ukupni efekat da ima jačanje energetske bezbednosti. Srbija, kao i druge balkanske zemlje, kroz *sektorsku integraciju*, postaće deo energetskog prostora Unije i praktično biti pod multinacionalnim *energetskim kišobranom*. Upravo takva paradigma ističe tranzitni potencijal balkanskih država i ukazuje na njegov narastajući značaj, srazmerno realizaciji izgradnje koridora na relaciji istok–zapad.[2]

Međutim, kako se balkansko geopolitičko i geoenergetsko čvorište aktuelizuje, pojavljuju se i nove opcije. Pojavljuju se i drugi akteri na pankontinentalnoj evroazijskoj pozornici koji ističu sopstvenu prizmu sagledavanja značaja balkanskog prostora. Za rusku stranu, koja je najveći izvoznik energenata u Evropu i koju pojedini nazivaju „energetskim hegemonom", uređenje balkanske energetske infrastrukture ima nešto drugačiji oblik od evropskog. Naime, izgradnji američkog favorita „Nabuko" energetskog koridora, kao glavni takmac pojavljuje se „Južni tok" koji potencira ruska strana. „Nabuko" (pravac Turska–Bugarska–Rumunija–Mađarska–Austrija), koji treba da posluži diversifikaciji pravaca snadbevanja za EU, suprotstavljen je ruskom planu diversifikacije plasmana – „Južnom toku" (pravac Rusija–Crno More–Bugarska /račvanje ka Grčkoj i Italiji/–Srbija–Mađarska–Austrija).[3] Kako dva projekta imaju različite trase, jasno je da svakoj balkanskoj državi odgovara ona trasa koja prolazi kroz njenu teritoriju, kao i trasa koja omogućava stabilnije snabdevanje i kasnije proširenje mrežnih kapaciteta. Nekoheretnost u kreiranju jedinstvene regionalne energetske politike leži upravo u navedenom razlogu. U tom smislu, pozicija Srbije u nadmetanju dva projekta, prilično je složena. Odmah nakon potpisivanja sporazuma o „Južnom toku" između Srbije i Rusije u Moskvi, 25 januara 2008, pojedini zvaničnici EU i SAD, kao i eksperti iz oblasti energetike, smatrali su da ovaj projekat podriva planiranu gradnju SAD–EU gasovoda „Nabuko". Postoje mišljenja da „Južni tok" predstavlja udarac nameri EU da izgradi svoj gasovod, kojim bi se iz Irana i Azerbejdžana, preko Turske, snabdevala gasom i smanjila zavisnost od Rusije. S druge strane, ekspert za globalnu energiju „Dilojt i Tuša", Branko

[2] M. Simurdić: „Ruska energetska politika i Balkan", *Energija u Jugoistočnoj Evropi*, Šesti izveštaj u okviru projekta: „Praćenje rusko-srpskih odnosa", ISAC, Beograd, 2009, str. 34-36.

[3] R. Gec: „Trka u cevovodima između EU i Rusije", u: Bariš, K. (ur.): *Cevovodi, politika i moć – Budućnost enrgetskih odnosa EU–Rusija*, Centar za evropsku reformu, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2009, str. 93-103.

Terzić iz Vašingtona, smatra da „Južni tok" nije distancirao Srbiju od EU. Ovaj ekspert ipak ističe da rusko vlasništvo nad važnom granom ekonomije Srbije, približava Beograd Moskvi.[4] Zvaničan stav Evropske komisije bio je da su „Srbija i Rusija suverene zemlje koje nisu članice EU, te da ona nema komentara", ali su zvaničnici iz Evropske komisije naglasili da se „EU nada da će se prodaja NIS-a (koja je vezana za izgradnju „Južnog toka") odvijati po korektnoj tržišnoj proceduri. Većina analiza koje su vezane za odnos „Južni tok" – „Nabuko" obuhvata i šire geopolitičke i ekonomske razloge. Tako, na primer, N. Sartori smatra da je Moskva svesna nastojanja Evrope da diversifikuje snabdevanje gasom, pa teži da konsoliduje svoju poziciju u balkanskim državama, pre svega na njihovom energetskom tržištu, jer se radi o budućim članicama EU.[5] U tom kontekstu ukazuje se da „Balkan već dugo važi za region od posebnog ruskog interesa i teško da će se toga osloboditi u bliskoj budućnosti".[6] Izdvaja se i stav da „Rusija želi da proširi svoj uticaj kako bi napravila protivtežu orijentaciji balkanskih zemalja prema NATO i EU". M. Smit objašnjava u tom smislu, da su ruski energetski interesi osnovno sredstvo jačanja ruskog uticaja u regionu Balkana i Jugoistočne Evrope. „Oni su deo energetske strategije prema EU, sa gasovodom 'Južni tok' i naftovodom Burgas–Aleksandropolis kao glavnim projektima."[7]

Po M. Simurdiću, ruska energetska politika se na Balkanu višestruko susreće sa energetskom politikom EU. Naime, značajan deo balkanskih država već je u članstvu EU (Grčka, Rumunija, Bugarska) i primenjuje energetsku politiku EU, koja je još uvek prevashodno nadležnost država članica. Brisel pojačava angažovanje na dva plana: na prvom, kroz jačanje regulative za unutrašnje tržište i bolju povezanost gasovodne infrastrukture, a na drugom, kroz intenzivnu spoljnu energetsku politiku radi pronalaženja novih izvora snabdevanja. Balkanske države koje nisu u članstvu Unije, praktično su akteri procesa stabilizacije i pridruživanja sa otvorenom perspektivom članstva. Istovremeno, ulažењem u proces evrointegracija, balkanske države postaju i članice jednog energetskog prostora i time se faktički integrišu u unutrašnje energetsko tržište EU. Sa uključivanjem u proces pridruživanja, države preuzimaju i obavezu da primenjuju propise EU u oblastima struje i gasa. To znači da se u regionu Balkana ruska energetska politika susreće sa EU koja ima ambicija da širi svoje propise i na rusko blisko susedstvo kroz „izvoz" svoje regulative i širenjem važenja pra-

[4] B. Terzić: „Korist za Srbiju od *Južnog toka*", *Net Dnevnik*, 8. 8. 2009, preuzeto sa: http://www.netdnevnik.com/ekonomija/korist-za-srbiju-od-juznog-toka, 10. 10. 2010.

[5] N. Sartori: „Russia's Energy Strategies in the Balkans", *Interns Yearbook*, Analytica, Skopje, 2009, str. 48.

[6] P. Bonin: „The last reserve of the imagined Great Power-On the significance of the Balkans for Russian political and economic actors", *New Balkan Politics*, br. 3, Skopje, 2002, str. 10.

[7] M. Smith: *Russian Energy Interest in the Balkans*, Defence Academy of the United Kingdom, London, 2008, preuzeto sa: http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings/balkan/08(07)MAS.pdf/view, 9. 10. 2010.

vila unutrašnjeg tržišta, čime jača svoju energetsku bezbednost.[8] Dakle, za oba aktera, prioritetan je tranzitni prostor. U slučaju Rusije radi se o alternativi prevelikoj zavisnosti (približno 80%) od tranzita preko Ukrajine i delom Belorusije, dok se za EU radi o nastojanju da smanji zavisnost od ruskog gasa (prosečno 25% potrošnje i oko 40% uvoza gasa) i formiranju od Rusije nezavisnih pravaca snabdevanja. Nadmetanje oličava upravo „utakmica pomenuta dva projekta" („Južni tok" i „Nabuko").[9] Pored svega pomenutog, trebalo bi istaći i to da EU poseduje značajnu polugu uticaja preko regulative tržišta za gas sa kojom će „Južni tok" tek da se suoči. Takođe, oba projekta se suočavaju i sa posledicama ekonomske i finansijske krize koje su nastupile 2009. godine. U suštini, radi se o dva različita pristupa istom energetskom pitanju. U slučaju Rusije, čiji gasovodi u najvećoj meri vode na Zapad, orijentacija je na vertikalno integrisane, monopolske kompanije poput „Gazproma", dok EU zagovara liberalizaciju tržišta, antimonopolsku regulativu i konkurentnost. Trenutno, veoma je izražena „gasovodna diplomatija" duž celog energetskog lanca. Pri tome, M. Simurdić tvrdi kako izgradnja koridora podrazumeva četiri faze: konceptualnu, političku, komercijalnu i fazu izgradnje – „sada je vreme kada se stvar rešava", jer se oba pomenuta projekta nalaze na sredini, između političke i komercijalne faze.[10]

Ukoliko se uzme u obzir da je ruskoj strani prioritet diversifikacija pravaca snabdevanja, smanjenje zavisnosti od tranzitnih država i država potrošača, ali i valorizacija cene nafte i gasa po celoj dužini tranzitnog lanca sve do krajnjih korisnika, onda može da se zaključi kako su planovi Rusije u velikoj meri kompatibilni sa interesima Srbije. Kako se položaj Srbije, pa i čitavog balkanskog prostora u savremenom svetu, u najvećoj meri opredeljuje u trouglu EU, Rusija i SAD, potrebno je da se objasni na koji način SAD utiču na geoenergetsku paradigmu Balkana. Pored učešća u projektu „Nabuko", SAD kao i EU, teže diversifikaciji energetskih pravaca. Iako favorizuju „Nabuko" u odnosu na „Južni tok", SAD su u velikoj meri zainteresovane da se diversifikacija energetskih koridora nastavi. O tome govore i planovi izgradnje koridora AMBO Burgas–Valona. Projekat AMBO podstaknut je još 1996. godine na inicijativu istoimene kompanije (AMBO), koja predstavlja zajednički projekat Albanije, Makedonije i Bugarske. Sjedinjene Države direktno su podržavale pomenuti projekat u okviru tzv. Južnobalkanske razvojne inicijative (SBDI – South Balkan Development Initiative) i kroz Agenciju za trgovinu i razvoj (TDA – Trade and Development Agency).[11] Ovaj projekat bio je zamišljen tako da prati transportni Koridor VIII (Varna/Burgas–Sofija–Skoplje–Tirana), od Crnog mora do Jadranskog mora, prolazeći kroz Bugarsku, Albaniju i Makedoniju. Sva prava oko izgradnje ovog pravca bila

[8] M. Simurdić: „Ruska energetska politika i Balkan"..., op. cit., str. 63-64.

[9] Ibidem, str. 64.

[10] Ibid., str. 63.

[11] B. Klimov: *Geopolitics vs. Globalization in the Balkans: The New Rivalries in the Energy and Transport Sectors*, Central European University, Budapest, 2003, str. 63-68.

su dodeljena angloameričkoj grupaciji AMBO. Neki analitičari poput M. Kosudovskog[12] i G. Matijasa[13] mišljenja su da ovaj projekat, kojem je najveću podršku pružala administracija SAD, u stvari predstavlja podršku interesu američkih naftnih giganata kao što su BP Amoco – ARCO, Chevron i Texaco. Iako je dostigao više faze realizacije, AMBO ipak nije zaživeo, kako navode autori, zbog intenziviranja konflikta na Kosovu i Metohiji. Međutim, objašnjava G. Ganev, ukoliko bi se reaktivirao i zaokružila finansijska konstrukcija, projekat bi bio operativan u roku od četiri godine.[14]

Pored navedenog, američko prisustvo u regionu je primetno, o čemu govori vojna baza Bonstil, koja za SAD predstavlja jednu od ključnih strateških tačaka u regionu Jugoistočne Evrope.[15] Iako pored planova za „Nabuko" i pomenutog AMBO projekta, SAD ne učestvuju značajnije u kreiranju balkanske energetske mreže, geografska blizina Turskoj i Južnom Kavkazu od suštinskog je geopolitičkog značaja za američku stranu. Značaj Balkana za SAD najbolje se vidi iz komentara: „Američko utvrđenje na Balkanu može u određenom kontekstu poslužiti i kao most ka Bliskom istoku i Južnom Kavkazu. Ono predstavlja logičan put da se preko Bugarske i Crnog Mora pristupi kavkaskom regionu, odakle može da se dalje utiče na centralnu Aziju i Avganistan, gde SAD trenutno imaju mnogo problema".[16]

Kontrola Turske, koja se u poslednje vreme sve više okreće istočnim partnerima, ali i koja poseduje sopstvenu inicijativu u regionu, takođe je od velike važnosti za SAD. Dva ključna koridora, BTC (Baku–Tbilisi–Ceyhan) i BTE (Baku–Tbilisi–Erzurum), praktično su jedini pravci koji zaobilaze Rusiju u izvozu južnokavkaskog gasa i nafte, te njihova kontrola predstavlja prioritet za američku stranu. Možda su upravo zbog toga SAD veoma posvećene promociji tzv. šireg crnomorskog regiona (Wider Blak Sea Region), koji bi geografski zaokružio turško-balkansku energetsku scenu. Kako je i Turska zainteresovana za produbljivanje saradnje za zemljama Balkana, pri čemu Srbija kao centralno pozicionirana ima posebno mesto, značaj ove inicijative svakako poseduje potencijal i moguću korist za sve uključene aktere.

---

12 M. Chossudovsky: *America at War in Macedonia*, Centre for Research on Globalisation (CRG), Montréal, 2001, preuzeto sa: http://www.globalresearch.ca/articles/CHO109A.html, 28. 11. 2010.

13 G. Matthias: „Where is the Eight Corridor? – The Pan-European Networks (PAN) and the Economic Significance of Eastern Europe and the Balkans", *Current Concerns* 9/10, Zurich, 2001, preuzeto sa: http://www.currentconcerns.ch/archive/20010907.php, 27. 11. 2010.

14 G. Ganev: „Bulgaria and Balkan Energy Flows", Centre for Liberal Strategies, Sofia, 2000, preuzeto sa: http://www.cls-sofia.org/publications/papers/bulgaria_and_balkan_ene rgy_flows.pdf, 3. 4. 2009, str. 3.

15 T. P. M. Barnett, *The Pentagon's New Map*, Putnam Publishing Group, New York, 2004.

16 M. K. Bhadrakumar: „Russia stops US on the road to Afganistan", *Asia Times Online*, Hong Kong, 2009, preuzeto sa: http:// www.atimes.com/atimes/South_Asia/KA27Df01.html, 14. 5. 2010.

Državama Balkana, kao i Srbiji, od najveće važnosti je utvrđivanje i očuvanje stabilnosti regiona. Poseban značaj u tom smislu ima energetska stabilnost. Međutim, stabilnost regiona u velikoj meri zavisi od odnosa velikih sila čiji se interesi susreću u ovom regionu, te zbog toga neće umnogome zavisiti od aktivnosti samih balkanskih država. Posmatrano sa tog aspekta, globalna prestrukturiranja neminovno remete postojeće regionalne konstrukcije, čime se narušava bezbednost ne samo pojedinačnih država već i regiona u celini. Zaključak koji se nameće kada su u pitanju balkanske države, jeste potreba za pronalaženjem kompromisa o geostrategijskim interesima na nivou regiona. Pomenuti kompromis trebalo bi da bude rezultat konstruktivne međusobne saradnje bazirane upravo na energetskoj platformi.

Sličan koncept u analizi severoistočne Azije predstavio je N. Svanstrom, kada je sugerisao mogućnost stvaranja tzv. Azijske unije koja bi okupila pod *jedan kišobran* Japan, Rusku Federaciju, Mongoliju, Kazahstan, Kinu, Severnu i Južnu Koreju i još neke države centralne Azije.[17] Ovaj koncept je prilično interesantan, ukoliko se zna da su neke od ovih država bile sukobljene, kao što su kroz svoju istoriju bile i balkanske zemlje. Naravno, civilizacijske, privredne, kulturološke i sve druge odrednice ovakvog koncepta u Aziji veoma se razlikuju od onih koje su zastupljene na Balkanu, ali pristup suštinskoj strategijskoj analizi potencijala može da sledi i ovakve alternativne ideje. Međutim, da bi se razmišljalo u ovom smeru, potrebno je sagledavanje svih opcija koje Balkan i Srbija imaju na raspolaganju, koji i kakvi bi realni i projektovani interesi balkanskih država mogli da budu u okviru aktuelnog poretka.

Pre svega, potrebno je videti da li je regionalni energetski koncept uopšte moguć, uzimajući u obzir interese velikih sila. Da bi se pristupilo strategijskoj analizi, važno je izbeći ustaljenu logiku i strateško promišljanje u okviru odnosa velikih sila, bar u meri u kojoj je to moguće. To pre svega podrazumeva suštinski fokus na region i mogućnosti koje su, eventualno, ostale neiskorišćene.

3. Uloga Turske u energetskim perspektivama Balkana

Turska kao balkanska i istovremeno evroazijska država ima veoma značajnu geopolitičku ulogu u energetskoj paradigmi Balkana. Brojni autori objašnjavali su višestruki značaj Turske, u odnosu na Rusiju i EU, ali i SAD (Engdahl, Marketos, Singh, Schleifer i mnogi drugi). Za balkanski prostor, ona predstavlja praktično tranzitnu vezu sa centralnoazijskim energetskim rezervama. Zahvaljujući BTC i BTE energetskim koridorima, Turska poseduje ne samo vodeću ulogu u bliskoistočnom geopolitičkom kontekstu, već se može nazvati i *geopolitičkim*

[17] N. Swanström: „An Asian Oil and Gas Union: Prospects and Problems", *The China and Eurasia Forum Quarterly*, Vol. 3., No. 3., Johns Hopkins University, Washington/ Institute for Security and Development Policy, Stockholm, 2005, str. 81-97.

balanserom. Upravo u ovoj njenoj ulozi može da se pronađe ključ za perspektivu balkanskih država i celokupnog balkanskog regiona.

Naime, Turska je još 1990-ih godina, kada je bila isključivo prozapadno orijentisana, akcenat u spoljnopolitičkim aktivnostima stavljala na region Crnog mora. U tom kontekstu trebalo bi izdvojiti koncept šireg crnomorskog regiona (The Concept of a Wider Black Sea region). U pomenutom periodu, Turska je preduzela inicijativu da institucionalizuje kooperaciju oko Crnog mora, putem osnivanja Organizacije za Crnomorsku ekonomsku kooperaciju – BSEC (Organization for Black Sea Economic Cooperation – BSEC). Time je Turska dokazala da je mnogo pre EU shvatila potencijal regiona i ujedno pristupila sopstvenom konstruktivnom angažmanu, proširujući definiciju Kaspijske oblasti na Balkan i Kavkaz.

Postavlja se pitanje – od kakvog je značaja BSEC za Balkan i Srbiju? Takozvani BSEC je okupio pored Azerbejdžana i Jermenije, Albaniju, Srbiju, Grčku i Moldaviju. S. Kornel, A. Džonson, N. Nilson i P. Hagstrom objašnjavaju da, „iako osnivanje organizacije nije dovelo do prepoznavanja regionalnog identiteta ni od EU ni od SAD, BSEC se pokazao u formi važnog instrumenta za kooperaciju u regionu".[18] Ako se na ovo doda da je Turska oko sebe okupila i mnoge države centralne Azije i Južnog Kavkaza kroz *sabor naroda koji govore turski*, putem kojeg je osnažila energetske veze sa *državama energetskim deponentima*, poput Kazahstana i Turkmenistana, onda potencijal razvoja saradnje sa Turskom dobija na značaju. Takođe, dogovorom iz 2007. godine, Turska je obezbedila priključenje Kazahstana (najvećeg deponenta nafte i uranijuma u centralnoj Aziji posle Ruske Federacije) na BTC, što prema P. Varbanetsu znatno ojačava poziciju Turske u širem regionu.[19] Uzimajući u obzir da je Turska kandidat za članstvo u EU već 25 godina, S. Kornel i saradnici ističu da je EU „propustila zlatnu priliku da prijemom Turske obezbedi dugoročni uticaj u regionu i utvrdi svoju energetsku bezbednost".[20] U tom kontekstu, integracija Balkana u EU, geografski bi približila EU Turskoj, a kako delovi najvažnijih energetskih koridora već postoje u Turskoj, logično je pretpostaviti (što se vidi i iz nacrta projekata „Nabuko" i „Južni tok") da će se konekcije uspostavljati preko balkanskog prostora.

Bez obzira na to koji od navedenih projekata bude bio realizovan, od suštinske važnosti za balkanske države jeste da identifikuju Tursku kao važnog par-

[18] S. Cornell, A. Jonsson, N. Nilsson, P. Häggström: „The Wider Blask Sea Region: An emerging Hub in European Security", *Silk Road Paper*, Dec. 2006, Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program – A Joint Transatlantic Research and Policy Center Johns Hopkins University – SAIS, Washington, Uppsala University, Upssala, 2006, str. 15-16.

[19] P. Varbanets: „A Turkic Alliance: Possible Alternative To Turkey's Unrealized Membership?", *Central Asia And The Caucasus*, No. 1(55), CA&CC Press, Institute for Central Asian and Caucasian Studies, Luleå / Institute of Strategic Studies of the Caucasus, Baku, 2009.

[20] S. Cornell, A. Jonsson, N. Nilsson, P. Häggström: „The Wider Blask Sea Region: An emerging Hub in European Security", *Silk Road Paper*, Dec., Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program – A Joint Transatlantic Research and Policy Center Johns Hopkins University – SAIS, Washington, Uppsala University, Upssala, 2006, str. 19.

tnera, ne samo u oblasti privrede (konkretnije energetike), već i bezbednosti u celini. Iskustva Turske pokazuju da je moguće pronalaženje manevarskog prostora, govoreći u geopolitičkom maniru. Iznalaženje prostora za samostalnost u strategijskom odlučivanju uz istovremeno respektovanje aspiracija i ambicija velikih sila, za koje je čitav panregion prostor od strateškog interesa, može da bude putokaz za rešavanje mnogih problema.

Analiza odnosa Turske prema Rusiji, EU i SAD je važna za dalje perspektive razvoja veza između balkanskih zemalja i Turske. Pomenuti odnosi mogu u značajnoj meri da utiču na bezbednost balkanskih država, a posebno kada je reč o energetskoj bezbednosti. Pozicija Turske u odnosu na Rusiju poslednjih godina postala je pozitivnija i otvorenija. Takozvano *skorašnje zaokretanje Turske ka istoku* otvorilo je mogućnosti za saradnju i unapređenje bezbednosne situacije na Kavkazu i centralnoj Aziji, što svakako odgovara i zemljama na zapadnoj obali Crnog mora. Turska bi mogla da postane važan partner Rusije po pitanju diversifikacije energetskih plasmana. Već ustaljeno održavanje *Kurultaja* i promocija neokemalističke strategije, koja od Turske čini vodećeg aktera u evroazijskim međunarodnim odnosima, prema K. G. Singu, približava je više Rusiji i Iranu, nego EU i SAD.[21] „Nekad okarakterisana kao most, a nekad kao barijera između istoka i zapada, Turska danas ima ulogu katalizatora, koja, kako objašnjava H. Bagci, „sada ima mogućnost da sebe predstavi kao onoga koji može da okupi sve regionalne sile, sa ciljem transformacije šireg Bliskog istoka, kao što je to učinila Amerika u Evropi u doba Hladnog rata".[22] Tursko interesovanje za Balkan u tom smislu, posebno dobija na značaju. Međutim, da bi se shvatio značaj veze Balkana i Turske, potrebno je sagledavanje interesa EU, kao i SAD po ovom pitanju.

Uzimajući navedeno u obzir, EU se nalazi pred suštinskim izazovom, posebno po pitanju prijema Turske u Uniju. Iako je još uvek kandidat za prijem, u Turskoj, prema Dž. V. Vokeru, raste napetost oko razrešenja statusa kandidata. Velika većina stanovništva oseća se anksiozno i praktično iznevereno od strane EU i SAD.[23] S druge strane, pored antipatija pojedinih članica EU prema Turskoj, T. N. Marketos objašnjava, da „za EU koja staje na Bosforu, nije ista situacija kao i za EU koja dodiruje centralnu Aziju i prigrljuje Bliski istok".[24] Ulazak Turske uticao bi na EU da promeni svoju Zajedničku odbrambenu i bezbednosnu politiku (Common European Security and Defense Policy). Za tursku stranu ovo takođe predstavlja pitanje restrukturiranja bezbednosnog sektora, pa i dok-

[21] K. G. Singh: *US-Turkish Realtions Go Wobbly, Now Over Syria*, South Asia Analist Group, paper no. 131, Noida, 2005.

[22] H. Bagci: „Turkey Plays Greater Role in Middle East Than Many Think", *World Security Network* News Letter, London, 2002, str. 2.

[23] J. W. Walker: „Learning strategic depth: implications of Turke's new foreign policy doctrine", *Insight Turkey*, Ankara, 2007, str. 3.

[24] T. N. Marketos: „Turkey in the Eurasian Energy Security Melting Pot", *China and Eurasia Forum Quarterly*, Vol. 7, No. 4, Uppsala University / Central Asia – Caucasus Institute and Silk Road Studies Program Johns Hopkins University, Washington, 2009, str. 96.

trinarne određenosti spoljne politike države. S druge strane, Turska je odavno članica NATO i važan energetski partner, posebno ako se u obzir uzmu interesi SAD u širem regionu. Posebno problematične za EU, jesu izjave turskog premijera R. T. Erdogana iz 2001. godine: „Turska bi svakako trebalo da uzme u obzir EU, ali EU ne bi trebalo da bude i jedina alternativa za Tursku".[25] Promenljiva priroda tursko-evropskih odnosa, predstavlja varijablu, koja može da se shvati i kao opasnost za stabilnost Balkana, ali i šansa ukoliko se pronađe platforma koja može da valorizuje realnu dobit za sve zainteresovane strane. Međutim, dalji razvoj događaja zavisiće u velikoj meri i od postupaka SAD u ovom regionu.

Politika SAD u regionu šireg Bliskog istoka dugo je bila u skladu sa Trumanovom doktrinom: da se Turska zaštiti od nekadašnjeg Sovjetskog Saveza, kao i da se ona približi Evropi, odnosno EU. Članstvo Turske u NATO, samo je jedan od manifestnih veza Turske i SAD.[26] Međutim, savremena dešavanja na Bliskom istoku, kao i njihove posledice, stvaraju situaciju koja Turskoj pruža prostor za samostalni angažman, odvojen od planova njenih zapadnih partnera. Po V. F. Engdalu, sve snažnije ispoljavanje turske tzv. strateške dubine u međunarodnim odnosima i isticanje regionalnog primata, dovelo je do *zahlađenja odnosa* Turske i SAD.[27] T. N. Marketos dodaje da je prilično indikativno otkazivanje učešća Izraela u vojnoj vežbi koja je izvedena pod okriljem NATO na turskom tlu 2009. godine.[28] Mnogi analitičari uočavaju jačanje veza između Turske i Sirije, odnosno posebno naglašenu aktivnost na relaciji Turska–Rusija i Turska–Iran (Schleifer, Voker, Sing...). Dok S. Kagaptej zaključuje da i turskim susedima ide u prilog aktuelni razvoj događaja, te oni konsekventno podržavaju Tursku u njenim spoljnopolitičkim aktivnostima, tražeći priliku da na taj način realizuju deo svojih spoljnopolitičkih agendi.[29]

U odnosu na analizirani razvoj događaja, aktivnosti SAD i njenih evropskih partnera objašnjavaju rastući značaj Turske i poziciju Balkana u širem regionalnom kontekstu. Naime, u skladu s američkim konceptom šireg bliskog istoka i održavanja primata u Evroaziji, povezivanje Balkana, Crnomorskog regiona i Kavkaza od vitalnog je značaja za interese SAD. Energetsko čvorište koje se aktuelizuje u pomenutom prostoru ne ističe samo pitanje postojećih i planiranih energetskih trasa, već otvara i pitanja budućih potencijala i tzv. *četvrtog koridora*, pa i *afričkih ruta*. U ovom kontekstu, pored Turske i Bliskog istoka, balkanskom

25 Marketos, op.cit., str. 97.

26 Ibidem

27 W. F. Engdahl: *Full Spectrum Dominance: The Geopolitical Agenda Behind Washington's Global Military Buildup*, Oil Geopolitics und Economics im Netz, Frankfurt am Main, 2008, preuzeto sa: www.engdahl.oligeopolitics.net, 5. 1. 2010.

28 Marketos, op. cit., str. 98.

29 S. Cagaptay: „Hamas Visits Ankara: The AKP Shifts Turkey's Role in the Middle East", *Policy Watch* # 1081, Feb. 16, Washington Institute for Near East Policy, 2006, preuzeto sa: http://www.iranian-military.org/templateCO%.php, 4. 12. 2009.

energetskom tranzitnom prostoru može da se priključi i sever Afrike (pre svih Alžir, Libija i Egipat), kreirajući tako mezoregionalni energetski kompleks.[30] Značaj Turske potvrđuje se i kroz sve izraženije aktivnosti SAD i Nemačke u pravcu zaokruživanja mezoregionalnog kompleksa. Primetne su, pre svih, aktivnosti Maršalovog fonda i administracije SAD u okupljanju široke akademske javnosti i organizovanju brojnih seminara, kako bi se institucionalizovao identitet regiona. Ovakve aktivnosti ne govore samo o akademskim raspravama i opravdanosti koncepta, već i o geopolitičkim aspiracijama. Kako navode S. Kornel i saradnici, konceptualizacija šireg Crnomorskog regiona omogućava inkluziju širokog opsega bezbednosnih mera – od energetskog snabdevanja, preko organizovanog kriminala, do odmrzavanja konflikata u Moldaviji i Kavkazu – koji bi mogli da se rešavaju sveobuhvatno, umesto dosadašnjih nepovezanih, bilateralnih, ad hoc aranžmana. S. Kornel i saradnici zaključuju: „Ovo nije samo invencija, već nešto što reflektuje ovovremenu realnost, konzistentnu sa promenama evropskog bezbednosnog okruženja".[31] Jačanje organizacija poput BSEC-a i nastajanje novih, po mogućnosti na energetskoj platformi, omogućiće, ne samo doprinos energetskoj bezbednosti regiona, već i ukupnoj stabilnosti u svakom pogledu.

4. Zaključak

Prihvatajući činjenicu da pristup energetskim resursima u savremenim uslovima praktično predstavlja osnov dugoročne strategije, uočava se da je regionalno povezivanje Balkana, Crnomorskog regiona i Kavkaza, od vitalnog značaja za sve uključene aktere. Trenutni uslovi za čvršće regionalno integrisanje nisu povoljni zbog postojećih etničkih napetosti. Međutim, korist od takve vrste povezivanja imale bi ne samo balkanske i kavkaske države, već i velike sile – uvoznici i izvoznici energenata – koji pokušavaju da pronađu kompromisno rešenje za svoje energetske agende. Na ovaj način koncipirana energetska saradnja u regionu, mogla bi da zameni *nadmetanje gasovoda i naftovoda*, koherentnom energetskom politikom, zasnovanom na ekonomskom i bezbednosnom ekvilibrijumu. Iako bi u velikoj meri takav kompleks podrazumevao kompromis između velikih sila, pre svih SAD, EU i Rusije, njegov začetak mogao bi da se pronađe u subregionalnim inicijativama, koje same države regiona moraju da pokrenu i realizuju u skladu sa svojim energetskim i ukupnim državnim strategijama. Kritika koju ovaj rad ističe, jeste upravo nedostatak, a u određenim slučajevima,

[30] K. Klotin, Dž. Pajper: „Energetski dijalog Rusija-EU", u Bariš, K. (ur.), *Cevovodi, politika i moć – Budućnost enrgetskih odnosa EU-Rusija*, Centar za evropsku reformu, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2009, str. 25-33.

[31] S. Cornell, A. Jonsson, N. Nilsson, P. Häggström: „The Wider Blask Sea Region: An emerging Hub in European Security", *Silk Road Paper*, Dec. 2006, Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program – A Joint Transatlantic Research and Policy Center Johns Hopkins University – SAIS, Washington, Uppsala University, Upssala, 2006, str. 16.

i nepostojanje državnih energetskih strategija. Podložnost spoljnim uticajima u tom smislu predstavlja najveći problem. Kako je to u kritici energetske solidarnosti EU komentarisao V. Batruška: „Potrebno je da svaka država najpre odradi svoj deo posla, svoj domaći zadatak, kao što su to uradile Nemačka i Ruska Federacija, a tek potom treba pristupiti zajedničkim planovima i solidarnosti koja će obuhvatiti sve evropske zemlje."[32]

Države regiona trebalo bi da usklade već otpočete sektorske integracije sa EU sa alternativama, koje mogu da idu u prilog uspostavljanju energetske, pa i ukupne stabilnosti regiona. Pomenute alternative nisu nužno u suprotnosti ni sa započetim procesima prema EU ni sa planovima SAD u širem regionu. U tom kontekstu trebalo bi pomenuti i istorijske, kulturne i privredne veze Rusije i Srbije, kao i ostalih balkanskih država. Nijedna od obrađenih opcija nije apriori dobra ili loša; sve bi trebalo posmatrati u kontekstu aktuelnih odnosa između velikih sila, ali i interesa balkanskih zemalja.

Pored „Južnog toka" i „Nabuka", drugi planirani koridori takođe mogu da imaju značajnu integrativnu ulogu u državnom i regionalnom planiranju. Kao veoma važan u tom smislu pojavljuje se i energetski koridor Konstanca–Trst, koji praktično preseca Balkan i pruža nove mogućnosti u energetskom projektovanju. On se pojavio upravo kao ideja Rumunije da obezbedi sopstvenu poziciju u regionu. Iz nadmetanja dva pravca – AMBO, koji je promovisala Albanija, i Burgas–Aleksandropolis, koji je promovisala Grčka, sa Bugarskom koja je naizmenično podržavala i jedan i drugi, nastao je novi projekat transbalkanskog povezivanja kao odgovor na odsustvo Rumunije u regionalnim energetskim planovima. Konstanca–Trst pojavio se kao iznenađenje, i u velikoj meri promenio mogućnosti i pravac strategijskog razmišljanja u regionu.[33] Ovaj projekat pokazao se kao inovativan i konkurentan, uvodeći novi princip i drugačiju dimenziju, u strategijskom razmišljanju. Projekat pokazuje da regionalni planovi mogu da budu i kreativni proizvod sučeljavanja strategija *velikih igrača* zainteresovanih za balkanski tranzitni prostor. Na taj način svi planovi koji postoje u opticaju mogu da se posmatraju kroz prizmu balkansko-crnomorsko-kavkaske energetske integracije, pri čemu bi državne strategije balkanskih zemalja možda mogle drugačije da se postave. Kako komentarišu mnogi autori, u vremenu globalizacije kreativnost u integrativnim procesima, praktično, predstavlja ključ stabilnosti novog svetskog poretka i osnovu daljeg progresa ljudskog društva u celini.

Uzimajući u obzir Rusiju kao najvažnijeg energetskog partnera Srbije, i njenu energetsku strategiju na Balkanu, može da se zaključi da sve pomenuto svakako ide u prilog dosadašnjem razvoju situacije u regionu. Izjava sadašnjeg premijera Rusije (tadašnjeg predsednika) V. Putina, iz 2007. godine, doprinosi panre-

[32] N. Radičević: „Rusi igraju pametnu igru", *Politika onlajn*, Beograd, 2010, preuzeto sa: http://www.politika.rs/rubrike/Svet/Rusi-igraju-pametnu-igru.lt.html, 19. 6. 2010.

[33] B. Klimov: *Geopolitics vs. Globalization in the Balkans: The New Rivalries in the Energy and Transport Sectors*, Central European University, Budapest, 2003, str. 68.

gionalnom konceptu. Pored izjave da je *strateški cilj Rusije realizacija pouzdanog snabdevanja energijom za sve države u regionu*, govori i plan da se kasnije *razvije gasna mreža u Makedoniji i ista proširi na Albaniju, južnu Srbiju i Kosovo i Metohiju*, čime bi se zaokružio jedan deo regionalnog kompleksa.[34] M. Simurdić objašnjava kako je cilj ruske energetske politike da se na gasovod priključi što više država. Sa ovakvom projekcijom, tursko-balkanski koncept proizveo bi mnoštvo novih mogućnosti, pri čemu bi i tržišne vrednosti koje promovišu evropske zemlje, poput konkurentnosti i liberalizacije, došle do izražaja.

Konkretne koristi od proširenja tj. povezivanja nastajućih energetskih supkompleksa u celinu, mogle bi da se ogledaju u:

1) smanjenju eksternih troškova energetskog sektora;
2) uvećanju efikasnosti proizvodnje, konverzije, prenosa, distribucije i korišćenja energije;
3) smanjenju transportnih troškova kod uvoza kvalitetnih izvora energije;
4) poboljšanju bezbednosti snabdevanja energijom;
5) smanjenju energetskog siromaštva;
6) povećanju konkurentnosti na energetskom tržištu, promociji investiranja u region, i
7) povećanju stabilnosti regiona.

Posebno važne stavke su 4, 5, 6. i 7, s tim što bi strategijska pozicija balkanskih zemalja dobila dodatnu dimenziju – nastavak/produžetak *uloge posrednika u odnosima velikih sila*, umesto dosadašnje uloge *zida između Istoka i Zapada*. Kao produžetak turskog tranzitnog lanca, države Balkana, među kojima je i Srbija, mogle bi da ostvare ulogu katalizatora u odnosima velikih sila. Time bi se one u određenom smislu donekle emancipovale u odnosu na velike sile i predupredile, eventualne, nove krize na prostoru Balkana. Imajući u vidu neke zajedničke probleme, države Balkana, basena Crnog mora i Kavkaza, zajedničkim snagama bi mogle da se izbore za bolju poziciju u transkontinentalnoj evroazijskoj „šahovskoj tabli". Time bi se dostigao viši nivo stabilnosti regiona, a BSEC, u tom smislu, može da bude osnova povezivanja i inicijalni korak za intenzivnije regionalno sektorsko integrisanje.

Dalji razvoj događaja na Balkanu pokazaće da li geopolitičko polje sukoba interesa može da postane prostor saradnje i integrativni faktor. Energetsko pitanje u regionu Balkana izazvalo je mnoge probleme, višedecenijska nestabilnost svoje korene vuče upravo iz načina realizacije geopolitičkih i geoenergetskih strategija globalnih aktera vezanih za ovaj prostor. Ukoliko bi se aktuelnim planovima pristupilo sa pozicija koncepta ljudske bezbednosti, najveći deo postojećih bezbednosnih izazova balkanskih država bio bi rešen bez novih stradanja i sukoba.

[34] M. Simurdić: „Ruska energetska politika i Balkan", *Energija u Jugoistočnoj Evropi*, Šesti izveštaj u okviru projekta: „Praćenje rusko-srpskih odnosa", ISAC, Beograd, 2009, str. 62.

Literatura

- Bagci, H., „Turkey Plays Greater Role in Middle East Than Many Think", *World Security Network News Letter*, London, 2002.
- Barnett, T. P. M.: *The Pentagon's New Map*, Putnam Publishing Group, New York, 2004.
- Bhadrakumar M. K.: „Russia stops US on the road to Afganistan", *Asia Times Online*, Hong Kong, 2009, preuzeto sa: http:// www.atimes.com/ atimes/South_Asia/KA27Df01.html, 14. 5. 2010.
- Bonin, P.: „The last reserve of the imagined Great Power – On the significance of the Balkans for Russian political and economic actors", *New Balkan Politics*, br. 3, Skopje, 2002.
- Cagaptay, S.: „Hamas Visits Ankara: The AKP Shifts Turkey's Role in the Middle East", *Policy Watch # 1081*, Feb. 16, Washington Institute for Near East Policy, Washington, 2006, preuzeto sa: http://www.iranian-military.org/templateCO%.php, 4. 12. 2009.
- Chossudovsky M.: *America at War in Macedonia*, Centre for Research on Globalisation (CRG), Montréal, 2001, preuzeto sa: http://www.globalresearch.ca/articles/CHO109A.html, 28. 11. 2010.
- Cornell, S. – Jonsson, A. – Nilsson, N. – Häggström, P.: „The Wider Blask Sea Region: An emerging Hub in European Security", *Silk Road Paper*, Dec., Central Asia-Caucasus Institute & Silk Road Studies Program – A Joint Transatlantic Research and Policy Center Johns Hopkins University-SAIS, Washington / Uppsala University, Upssala, 2006.
- Engdahl, W. F.: *Full Spectrum Dominance: The Geopolitical Agenda Behind Washington's Global Military Buildup*, Oil Geopolitics und Economics im Netz, Frankfurt am Main, 2008, preuzeto sa: www.engdahl.oligeopolitics.net, 5. 1. 2010.
- Ganev, G.: „Bulgaria and Balkan Energy Flows", *Centre for Liberal Strategies-Sofia*, Sofia, 2000, preuzeto sa: http://www.cls-sofia.org/publications/papers/bulgaria_and_balkan_ene rgy_flows.pdf, 3. 4. 2009.
- Gec, R.: „Trka u cevovodima između EU i Rusije", u: Bariš, K. (ur.): *Cevovodi, politika i moć – Budućnost enrgetskih odnosa EU–Rusija*, Centar za evropsku reformu / Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2009.
- Гурьев, А. А.: *Анкара укрепляет тюркский фактор своей внешней политики*, Институт Ближнего Востока, Москва, 2008, preuzeto sa: http://www.lims.ru/rus/ stat/2008/22-03-08.htm, 27. 11. 2010.
- Klimov, B.: *Geopolitics vs. Globalization in the Balkans: The New Rivalries in the Energy and Transport Sectors*, Central European University, Budapest, 2003.

- Klotin, K. – Pajper, Dž.: „Energetski dijalog Rusija-EU", u: Bariš, K. (ur.): *Cevovodi, politika i moć – Budućnost energetskih odnosa EU–Rusija*, Centar za evropsku reformu / Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2009.
- Marketos, T. N.: „Turkey in the Eurasian Energy Security Melting Pot", *China and Eurasia Forum Quarterly*, Vol. 7, No. 4, Uppsala University / Central Asia – Caucasus Institute and Silk Road Studies Program Johns Hopkins University, Washington, 2009.
- Matthias, G.: „Where is the Eight Corridor? – The Pan-European Networks (PAN) and the Economic Significance of Eastern Europe and the Balkans", *Current Concerns 9/10*, Zurich, 2001; preuzeto sa: http://www.currentconcerns.ch/archive/20010907.php, 27. 11. 2010.
- Radičević. N.: „Rusi igraju pametnu igru", *Politika onlajn*, Beograd, 2010, preuzeto sa: http://www.politika.rs/rubrike/Svet/Rusi-igraju-pametnu-igru.lt.html, 19. 6. 2010.
- Sartori, N.: „Russia's Energy Strategies in the Balkans", *Interns Yearbook*, Analytica, Skopje, 2009.
- Schleifer, Y.: „Cought in the Fray: Turkey Enters Debate on Iran's Nuclear Program", *The Christian Science Monitor*, Feb. 2, Boston, 2006.
- Simurdić, M., „Ruska energetska politika i Balkan", *Energija u Jugoistočnoj Evropi,* Šesti izveštaj u okviru projekta: „Praćenje rusko-srpskih odnosa", ISAC, Beograd, 2009.
- Simurdić, M. – Kovačević, A.: *Uticaj integracije Srbije u EU u oblasti energetike*, Prviredna komora Srbije, Beograd, 2005, preuzeto sa: http://www.pks.rs/portals/0/eu/05_Energetika.pdf, 30. 11. 2010.
- Singh, K. G.: *US-Turkish Realtions Go Wobbly, Now Over Syria*, South Asia Analist Group, paper no. 131, Noida, 2005.
- Smith, M.: *Russian Energy Interest in the Balkans*, Defence Academy of the United Kingdom, London, 2008, preuzeto sa: http://www.da.mod.uk/colleges/arag/document-listings /balkan/08(07)MAS.pdf/view, 9. 10. 2010.
- Stepić, M.: „Geopolitička orijentacija Srbije: evroatlantizam ili evroazijatstvo", *Megatrend revija*, Vol. 2, br. 2, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.
- Swanström, N.: „An Asian Oil and Gas Union: Prospects and Problems", *The China and Eurasia Forum Quarterly*, Vol. 3, No. 3, Johns Hopkins University, Washington / Institute for Security and Development Policy, Stockholm, 2005.
- Terzić, B.: „Korist za Srbiju od *Južnog toka*", *Net Dnevnik*, 8. 8. 2009, preuzeto sa: http://www.netdnevnik.com/ekonomija/korist-za-srbiju-od-juznog-toka, 10. 10. 2010.
- Varbanets, P.: „A Turkic Alliance: Possible Alternative To Turkey's Unrealized Membership?", *Central Asia And The Caucasus*, No. 1(55),

CA&CC Press, Institute for Central Asian and Caucasian Studies, Luleå / Institute of Strategic Studies of the Caucasus, Baku, 2009.
- Walker, J. W.: „Learning strategic depth: implications of Turkey's new foreign policy doctrine", *Insight Turkey*, Ankara, 2007.

Rad primljen: 21. oktobra 2010.
Po zahtevu stručnog recenzenta, dorađen: 12. novembra 2010.
Odobren za štampu: 1. decembra 2010.

Original scientific paper

Assistant Professor Ivica Đorđević, PhD
Faculty of Security Studies, Belgrade University
Marko Filijović, doctoral candidate
Faculty of Security Studies, Belgrade University

BALKANS ENERGY CORRIDORS AS A SOURCE AND POTENTIAL FOR SOLVING PROBLEMS OF SECURITY

Summary

Problems in energy field are often ground for provoking broader conflicts and endangering the security of the states, regions and even on global level. The way for potential conflict to be resolved depends on how local elites approach the problem and how wise they are. The area of Balkan Peninsula is a place where interests of almost all key geopolitical actors meet. The ability of the states within a region to recognize mutual interests and to pursue together in their realization can largely minimize the tendencies of great powers to solve their problems at the detriment of others. Common approach of the states within the region could contribute to altered approach of great powers to their interests.

Key words: *energy hub, energy strategy, security, Balkans*

JEL classification: Q43, O13

Originalni naučni rad UDK 005.591.6:334.72.021(497.11) ; 338.124.4(100)

Mr Ana Jurčić, asistent*
Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Dragana Trifunović, doktorand
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Aleksandar Đorđević, doktorand
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd

UTICAJ SVETSKE EKONOMSKE KRIZE NA ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ U SRPSKIM KORPORACIJAMA

Sažetak: *Talas svetske ekonomske krize uzdrmao je privredu još 2007. godine, a njene posledice po svim ekonomskim merilima osećaju se i danas. Preduzeća traže načine da opstanu na tržištu dok istovremeno rade na razvoju, a jedan od načina opstanka sve više se vezuje za sposobnost preduzeća da razvija i primenjuje novine u proizvodnji, koje su direktno rezultat novih tehnologija. Nove tehnologije predstavljaju rezultat brojnih aktivnosti u preduzeću među kojima se izdvajaju istraživanje i razvoj, koji generisanjem novih znanja dovode do razvoja inovacija.*

Inovacije, kao produkt istraživanja i razvoja, često su se pokazale, mnogim primerima, kao ključna determinanta opstanka i konkurentnosti preduzeća. U ovom radu analizira se značaj koji se daje istraživanju i razvoju u domaćim korporacijama u godinama pre krize i tokom krize. Kroz prikaz rezultata istraživanja doći će se do odgovora na pitanja u vezi sa stepenom razvitka odeljenja istraživanja i razvoja u domaćim korporacijama; dalje, da li je kriza uticala na istraživačko-razvojna odeljenja, strukturu finansiranja i da li se ovo odeljenje smatra pokretačem razvoja.

Ključne reči: *istraživanje i razvoj, razvoj preduzeća, svetska ekonomska kriza*
JEL klasifikacija: O32, M21

1. Uvod

Republika Srbija u poslednjih nekoliko godina ulaže napore kako bi oživela i razvila privredu, koja je oslabila pod uticajem desetogodišnjih sankcija i bombardovanja. Otežavajuća okolnost je, svakako, talas svetske ekonomske krize, koji se usled globalizacije velikom brzinom proširio na sve nacionalne ekonomije. Ostva-

* E-mail: ajurcic@megatrend.edu.rs

rujući veliki uticaj na globalnu ekonomiju, svetska ekonomska kriza prouzrokovala je velike gubitke u privrednim sistemima svih zemalja sveta, pri čemu su se neke zemlje lakše borile sa ovim fenomenom, dok su druge, naročito zemlje čije se privrede nalaze u procesima tranzicije, teže izlazile na kraj sa efektima krize.

Nakon devet godina tranzicije[1], sprovedenih strukturnih reformi i stvaranja povoljnijeg poslovnog okruženja za poslovanje privrednih društava, koje je rezultiralo pozitivnim finansijskim poslovanjem srpske privrede u 2006. i 2007. godini, nastupila je svetska ekonomska kriza i doprinela još većoj nerentabilnosti domaćih preduzeća u 2008. godini, a posledice ove situacije postale su naročito vidljive 2009. godine. Ovu tezu potvrđuju i podaci Republičkog zavoda za razvoj, po kojima je privreda Srbije u 2009. godini ostvarila negativan neto finansijski rezultat u iznosu od 95,7 milijardi dinara (1 milijarda evra). Ostvareni gubitak (373,9 mlrd dinara, odnosno 4 mlrd evra) je za 34,4% veći od iskazane dobiti (278,2 mlrd dinara, odnosno 2,9 mlrd evra) i čini 12,9% vrednosti BDP. Najveći negativni efekti krize odrazili su se na industrijsku proizvodnju (-12,2%), posebno prerađivačku industriju (-15,8%), zatim na trgovinu (-8,7%) i građevinarstvo (-17,1%).[2]

Ekonomski pokazatelji ukazuju na to da je privreda Srbije u znatnoj meri osetila efekte krize, iako sa realnim „zakašnjenjem" u odnosu na vodeće ekonomije sveta. Prva na udaru bila je Beogradska_berza. Dogodili su se neverovatni padovi skoro svih hartija od vrednosti. Naime, Beogradska berza je u velikoj meri zavisila od stranih investitora, a veći deo ukupnog dnevnog prometa činila su fizička i pravna lica koja nisu državljani Srbije. S obzirom na negativan trend opadanja na berzi, i mnogi fondovi susreću se s problemima, jer imaju velike odlive kapitala. U otežanim uslovima poslovanja privreda se okretala finansijskim institucijama, pa su tako banke, barem u pogledu obima poslovanja, pretrpele najmanju štetu.

Usled relativno povoljne pravno-birokratske državne regulative, banke u Srbiji nisu imale velike teškoće da se adaptiraju na novonastalu situaciju; banke se okreću razvoju štednje i vladinom paketu mera za borbu protiv finansijske krize, što značajno umanjuje efekte krize u meri u kojoj se osećaju u drugim privrednim granama. U ostalim granama privrede efekti krize se multiplikuju. Republička Vlada odlučila je da se sa krizom bori kroz određene pakete mera za borbu protiv krize – prevashodno kroz subvencionisanje kredita. Na taj način građani su dobijali jeftinije kredite, a država barem održala nivo potrošnje koji bi ublažio dublje zapadanje u krizu.

Ipak, napred pomenuta metoda borbe Vlade sa krizom može imati samo kratkoročan efekat. Osnova stabilnih preduzeća mora biti visoka fleksibilnost i prilagodljivost tržišnim uslovima, kao i povećanje efikasnosti poslovanja predu-

[1] Prema: http://sr.wikipedia.org/sr-el/Tranzicija, od 2002. godine, Svetska banka definiše Srbiju kao zemlju u tranziciji.

[2] Podaci Republičkog zavoda za razvoj.

zeća. Izvodi se zaključak da je adekvatno konkurentsko pozicioniranje preduzeća, a kako bi se konstantno pratile promene na tržištu, upravo kroz ulaganje u istraživanje i razvoj. Ulaganje u istraživanje i razvoj može preduzećima doneti komparativnu prednost kroz unapređenje procesa i inovaciju. Činjenica je da je ulaganje u IR investicija koja može delovati „nezahvalno", jer često ne daje rezultate u kratkom periodu; naročito u vreme krize – kad je intencija smanjivanje troškova – investiranje u IR može delovati kao izvestan luksuz. Ipak, prethodno iskustvo pokazuje da, kada top menadžment u svoju viziju inkorporira ulaganje u IR sa visokim prioritetom, često iz kriznih vremena izlazi kao lider; kompanije koje žele da ostvare konkurentsku prednost moraju da razvijaju modele koji su bolje prilagođeni okruženju i imaju više šansi za uspeh, pa čak po cenu da razvoj tih modela predstavlja inovaciju koju većina zaposlenih na početku ne razume.[3]

Autori rada su tokom 2010. godine sproveli istraživanje u osamdeset domaćih preduzeća različitih delatnosti. Na osnovu dobijenih podataka izvršena je celokupna analiza zasnovana na komparaciji razvoja srpskih preduzeća u periodu pre krize i za vreme svetske ekonomske krize. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na razlike u poslovanju preduzeća pre i posle krize u svim aspektima, pa i u istraživačko-razvojnoj funkciji preduzeća. U radu ćemo predstaviti rezultate istraživanja, akcenat staviti na istraživanje i razvoj, i izvesti zaključke o promenama trenda investiranja u istraživanje i razvoj kao načinu borbe protiv krize.

2. Značaj istraživanja i razvoja u korporacijama

Istraživanje i razvoj ima poseban ekonomski značaj i može se posmatrati kao jedan od najznačajnijih mehanizama za stvaranje promena u preduzeću. Inovacije koje su podstaknute istraživanjem i razvojem su bitan faktor za opstanak, razvoj i konkurentnost, kako za preduzeće, tako i za nacionalnu privredu. Prema profesoru Blagoju Babiću, ne postoji dovoljno prirodnih resursa za razvoj celog sveta prema dinamici po kojoj se razvijene zemlje sada razvijaju, pa istraživanje i razvoj ima poseban ekonomski značaj i može se posmatrati kao jedan od najznačajnijih mehanizama za stvaranje promena u preduzeću.[4] Inovacije koje su podstaknute istraživanjem i razvojem su bitan faktor za opstanak, razvoj i konkurentnost, kako za preduzeće, tako i za nacionalnu privredu. Ulaganja u istraživanje i razvoj obično ukazuju na spremnost vlade ili preduzeća da se odreknu postojećih operacija ili profita radi poboljšanja budućih performansi ili povraćaja sredstava, i sposobnost da se obavljaju istraživačko-razvojne aktivnosti. Istraživačko-razvojne aktivnosti sprovode se u specijalizovanim jedinicama

[3] I. Ljumović: „Simulacioni modeli kao podrška korporativnom finansijskom planiranju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (2), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 131-149.

[4] B. Babić: „Managing current development in economies in crisis", *Megatrend Review*, Vol. 1 (1), Megatrend University, Belgrade, 2004, str. 35-54.

ili centrima koji pripadaju preduzećima, univerzitetima ili javnim institucijama – državnim institutima. Pod istraživanjem i razvojem podrazumeva se deo preduzeća koji je zadužen za aktivnosti pribavljanja znanja o novim proizvodima i procesima namenjenih tržištu.[5] Osnovna uloga IR su invencija i razvoj proizvoda (robe i usluga), procesa i sistema koji dovode do komercijalnih mogućnosti (inovacije), odnosno do obezbeđivanja izbora za potencijalni rast poslovanja. IR stvara mogućnosti, a marketing odlučuje da li da se ta mogućnost iskoristi i komercijalno eksploatiše.[6]

Uvođenjem ili modifikovanjem novih proizvoda, procesa ili usluga, koji nastaju kao rezultat istraživanja i razvoja, zadovoljavaju se već postojeće tržišne potrebe, anticipiraju buduće ili se stvaraju nove. Ono što u preduzeću, s tim u vezi, treba da bude predmet detaljnih analiza i važnih odluka, može se sažeti u pitanjima: a) koliko uložiti u istraživanje i razvoj da bi se došlo do novih proizvoda ili procesa; b) koliko se mora investirati da bi se poboljšali postojeći proizvodi i procesi, i c) uzimajući u obzir postojeća i potencijalna znanja i iskustva, postoji li mogućnost uspeha na novom IR području?[7]

Preduzeća visokorazvijenih zemalja ulažu dosta sredstava u istraživanje i razvoj, težeći da im to bude glavni oslonac za njihov razvoj i prosperitet. Kao jedan od glavnih razloga za postojeći veliki jaz u ulaganjima visokorazvijenih i nerazvijenih zemalja, pa sam tim i preduzeća iz tih zemalja, ističu se sredstva kojima ova preduzeća raspolažu i koja mogu usmeriti u pravcu ulaganja u istraživanja i razvoj. Iako se raspoloživa sredstva čine kao odlučujući faktor koji pravi razliku između ovih preduzeća, bitno je istaći da velika pažnja treba da bude posvećena i samom procesu istraživanja i razvoja, ciljevima koji se tim putem nastoje ostvariti i načinima koji će omogućiti da se ti ciljevi dostignu.

Prema podacima Istraživačkog centra Evropske komisije, 50 svetskih kompanija koje su zabeležile najveća ulaganja u istraživanje i razvoj u 2006/2007. godini, ukupno su uložile 168 milijardi evra. Visokorazvijene zemlje, pre svega Amerika i zemlje EU, a samim tim i kompanije sa sedištima u ovim zemljama, prednjače u procesu ulaganja u istraživanje i razvoj. U celom svetu je u godinama pre krize zabeležen rast ulaganja u istraživanje i razvoj, naročito u američkim kompanijama. Takođe, preduzeća sa sedištem u zemljama u razvoju značajno su povećala svoja ulaganja u oblast istraživanja i razvoja. Ovo potvrđuje trend primećen u godinama pre početka krize koji je naročito izražen u američkim kompanijama i kompanijama u zemljama u razvoju. Takođe, kompanije koje se

5 G. Komazec, S. Petrović-Lazarević: *Upravljanje razvojem preduzeća,* Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

6 P. Bamfield: *Research and Development Management in the Chemical and Pharamaceutical Industry*, Second, Completely Revised and Extended Edition, Wiley-VCH GmbH & Co.KgaA, 2003.

7 D. Đuričin, S. Janošević: *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

nalaze na Tajvanu, u Južnoj Koreji, Kini i Indiji povećale su ulaganje u istraživanje i razvoj i time premašile svetski prosek ulaganja u ovu oblast.

Šta se desilo u godinama tokom krize i koliki je značaj IR, možemo videti u novijem Istraživanju Evropske komisije *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, koje je obuhvatilo 1000 kompanija u EU, kao i 1000 kompanija širom sveta koje najviše investiraju u IR.

Istraživanje pokazuje da su IR investicije kompanija stacioniranih u Evropskoj uniji opale za 2,6%, iako su nivo prodaje i profita opali znatno više: 10,1% i 21,0%. Smanjenje investicija u IR od strane vodećih kompanija u Sjedinjenim Američkim Državama iznosio je 5,1%, što je više nego duplo u odnosu na Evropu. Većina ostalih zemalja smanjila je ulaganja za približno 1,9%, dok je Japan svoje investicije u IR ostavio na istom nivou. Kompanije u nekim drugim azijskim zemljama, kao što su one u Kini, Indiji, Hongkongu, Južnoj Koreji i Tajvanu, nastavile su trend snažnog razvoja IR investicija koji su uspostavile tokom prethodnih godina. Japanski proizvođač automobila „Tojota" već je drugu godinu zaredom na tronu najvećih investitora u IR sa 6,8 milijardi evra, dok je u Evropi najveći još uvek „Folksvagen" sa 5,8 milijardi evra, iako ga „Nokija" prati u stopu. Máire Geoghegan-Quinn, vođa istraživačke komisije, ističe: „Činjenica da su evropske kompanije relativno zadržale nivo ulaganja u IR pokazuje njihovu svest o strategiji da putem ulaganja u IR izađu iz krize jače. Ipak, sve veći jaz između, s jedne strane, američkih kompanija u poljima kao što su softver i biotehnologija i, s druge, sve veći rast kompanija baziranih u Aziji, ističe vapaj za inovacijama koji preti Evropi."

Tokom 2009. najrazvijenije zemlje EU smanjile su investicije u IR u znatno manjoj meri nego što je to bio slučaj sa kompanijama u SAD, iako su im pad prodaje i profita bili na sličnom, odnosno čak i višem nivou.

Investicije u IR evropskih kompanija su niske u ključnim visokotehnološkim sektorima. Na primer, investicije analiziranih američkih kompanija su pet puta više u oblasti proizvodnje poluprovodnika, četiri puta više u oblasti razvoja softvera i osam puta više u razvoju biotehnologija. Najveće kompanije sa sedištima u azijskim zemljama održale su svoj nivo porasta investicija; Kina je povećala investicije u IR za 40,0%, Indija za 27,3%, Hongkong za 14,8%, Južna Koreja za 9,1% i Tajvan za 3,1%.

Na top-listi deset najvećih investitora u istraživanje i razvoj, nalaze se tri evropske kompanije („Folksvagen", „Nokija" i „Sanofi-Aventis"), tri u Americi („Majkrosoft", „Pfizer" i „Džonson i Džonson") i jedna u Japanu (naravno – „Tojota"). Lista prvih pedeset sadrži 16 evropskih, 19 američkih i 12 japanskih kompanija. Čak 30 od tih 50 kompanija smanjilo je budžet za IR od početka krize. Uprkos krizi, struktura investicija u IR između različitih sektora ostala je umnogome nepromenjena, te su u sektorima koji se snažno oslanjanju na IR, kao što su farmaceutska ili IT industrija, nalazi skoro dve trećine ukupnih investicija u istraživanje i razvoj. Neke kompanije automobilske industrije značajno su uma-

njile svoja sredstva namenjena istraživanju i razvoju: „Ford" za 32,5%, „Reno" za 26,5%, a „Dženeral motors" za 24,1%; s druge strane, postoje i kompanije kao što je „Hjundai", koje su zapravo uvećale investicije u IR. Ipak, nisu sve kompanije koje su povećale investicije u razvoj uspele da ujedno povećaju obim prodaje i podigle profit, kao „Huawei Technologies" (27,8%) i „Epl" (25,4%); „Bajer" i „Dženeral elektrik" su, zapravo, iskusili manji obim prodaje i profita. Sektor alternativnih energija nastavio je strmoglav rast. Istraživanje je ove godine obuhvatilo 15 kompanija (za 9 više nego prošle godine) koje su u potpunosti fokusirane na ekološki čistu energiju. Ove kompanije su tokom 2009. investirale 500 miliona evra, što predstavlja rast od 28,7% u odnosu na prošlu godinu. Treba, ipak, napomenuti da su investicije u alternativne energije pravljene i od strane kompanija iz drugih sektora, kao što su kompanije za proizvodnju i preradu nafte i gasa. Unutar EU, rast investicija u IR razlikuje se zbog različitosti strukture sektora. Neke od najvećih IR smanjenja na nacionalnom nivou desila su se u Nemačkoj i Francuskoj – upravo zbog njihovih velikih automobilskih industrija. Zemlje kao što su Finska i Švedska, koje prevashodno imaju razvijene IT kompanije, takođe su osetile krizu. Interesantno je da je Španija iskusila porast IR investicija za 15,4% – iako je prodaja opala za 6,4% – prevashodno zbog investicija kompanija „Telefonika" i „Aksiona".[8]

3. Metod istraživanja

Istraživanje je sprovedeno tokom aprila 2010. godine, kako bi se prikupili podaci o uticaju svetske ekonomske krize na razvoj preduzeća u Srbiji. Istraživanje je obuhvatilo osamdeset preduzeća u Srbiji koja su u tom trenutku bila na listi trista najboljih preduzeća.

U istraživanju je kao glavni istraživački instrument korišćen upitnik, koji se sastoji od niza pitanja na koja su odgovarala anketirana preduzeća. Istraživanje je bazirano na anketiranju rukovodstva i zaposlenih koji su raspolagali potrebnim informacijama i mogli da odgovore na postavljena pitanja. Pitanja u upitniku su i zatvorenog i otvorenog tipa; ima ih ukupno dvadeset.

U radu su analizirana pitanja koja se odnose na istraživačko-razvojna odeljenja u velikim korporacijama. Pitanja su grupisana u dva segmenta. Prva grupa pitanja odnosi se na situaciju u godinama pre svetske ekonomske krize, u vezi sa postojanjem organizacione celine koja se bavi razvojem, brojem zaposlenih u tim organizacionim celinama i izdvajanjem finansijskih sredstava preduzeća za razvoj, dok je druga grupa pitanja fokusirana na ista područja, ali na različitu vremensku dimenziju, tj. period svetske ekonomske krize. Poređenjem situacija u godinama pre i tokom krize, u srpskim velikim korporacijama, istraživanje je

[8] *EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2010.htm

ukazalo na promene u IR sektoru s aspekta vremenske distance i uslovljenosti ekonomskom krizom.

Proces prikupljanja podataka obavljen je sa dosta poteškoća, s obzirom na nerazvijenost istraživačke kulture u Srbiji. Po savremenim saznanjima, istraživači se sve više kreću od postpozitivizma ka konstruktivizmu i postaju etičniji, sa više političke mudrosti i pravičnosti u predstavljanju glasova onih koji učestvuju u ispitivanju.[9] Na žalost, u Srbiji još nije dostignut taj stadijum istraživačke kulture. U velikom broju slučajeva došlo je do otpora i odbijanja ispitanika da učestvuju u istraživanju. Ispitivanje je, uglavnom, vršeno u ličnom kontaktu, budući da je drugi vid komunikacije u najvećem broju slučajeva bio neuspešan. Čak i oni koji su pružali informacije, činili su to nerado, pa je prilikom izvođenja zaključaka uzet u obzir i određeni nivo eventualne neiskrenosti, uslovljavajući da se u konačnoj obradi podataka uzorak formira na bazi preduzeća koja su bila spremna na saradnju i ekonomski uspešna.

Nakon sprovedenog istraživanja i prikupljanja potrebnih podataka, usledila je podela anketiranih preduzeća na dve grupe. Grupu koju smo mi izdvojili, koja obuhvata četrdeset preduzeća i koju ćemo predstaviti u ovom radu, čine velike korporacije u Srbiji. Pod korporacijom podrazumevamo pravno lice koje sakuplja kapital za aktivnosti proizvodnje i distribucije roba i usluga i investiranje.[10] Iz same definicije korporacije proizlazi kompleksnost i različitost struktura i zainteresovanih strana, tako da je možemo shvatiti kao mehanizam koji je stvoren da bi različitim stranama omogućio ulaganje kapitala, stručnost i rad uz maksimalnu korist za sve pomenute strane.[11]

4. Rezultati istraživanja

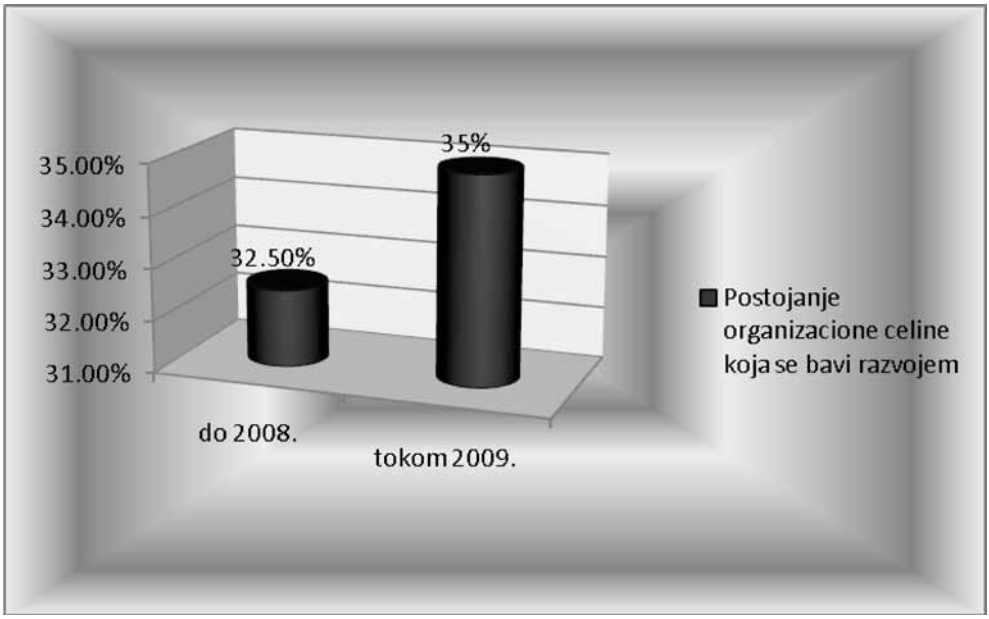
Rezultati istraživanja pokazuju da je došlo i do izvesnih promena u okviru istraživačko-razvojne funkcije preduzeća. Grafički prikaz 1. pokazuje procenat korporacija koje su u godinama pre krize imale organizacionu celinu koja se bavila razvojem i procenat onih koji u godinama tokom krize imaju ovu funkciju.

[9] J. Wallace, P. C. Taylor: *Contemporary Qualitative Research, Exemplars for Science and Mathematics*, Springer, The Netherlands, 2007.

[10] Definicija prema Melvin Aron Ajzenberg: *The Structure of Corporate Law.*

[11] G. G. Dess, G. T. Lumpkin, A. Eisner: *Strategic management, text and cases*, The McGraw Hill, 2007.

Grafikon 1: *Procenat korporacija koje imaju posebnu organizacionu celinu koja se bavi razvojem (IR)*

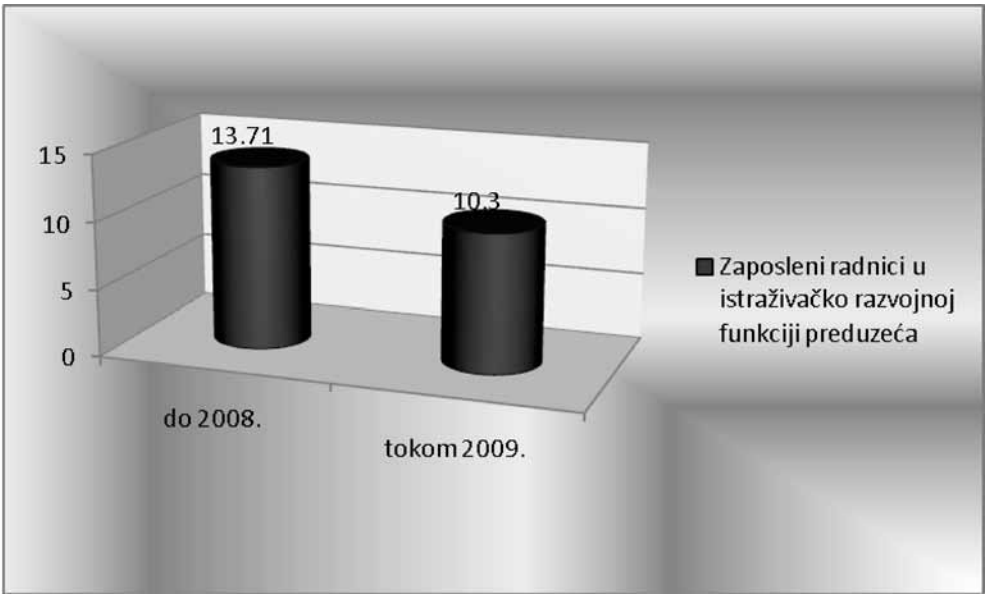


Na ovom grafičkom prikazu možemo videti da je u periodu pre svetske ekonomske krize samo 32,50% od anketiranih preduzeća imalo organizacionu celinu koja se bavi razvojem. U godinama tokom krize dolazi do promene situacije i povećanja preduzeća koja imaju istraživačko-razvojno odeljenje na 35%. Dobijeni rezultat ukazuje na pozitivan stav preduzeća kada je u pitanju IR funkcija, i svesnost u pogledu potrebe razvijanja i primene inovacija u proizvodnji, koje su direktno rezultat novih tehnologija. Tehnološke inovacije su značajna pokretačka sila koja može da povrati i pokrene preduzeća.[12] Te nove tehnologije i inovacije su rezultat brojnih aktivnosti među kojima su istraživanje i razvoj najvažniji.

Na sledećem grafičkom prikazu možemo videti i prosečan broj zaposlenih radnika poređenjem situacije u godinama pre krize i godinama svetske ekonomske krize.

[12] J. Tidd, J. Bessant: *Managing Inovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change,* 4th edition, John Wiley&Sons, Ltd., 2009.

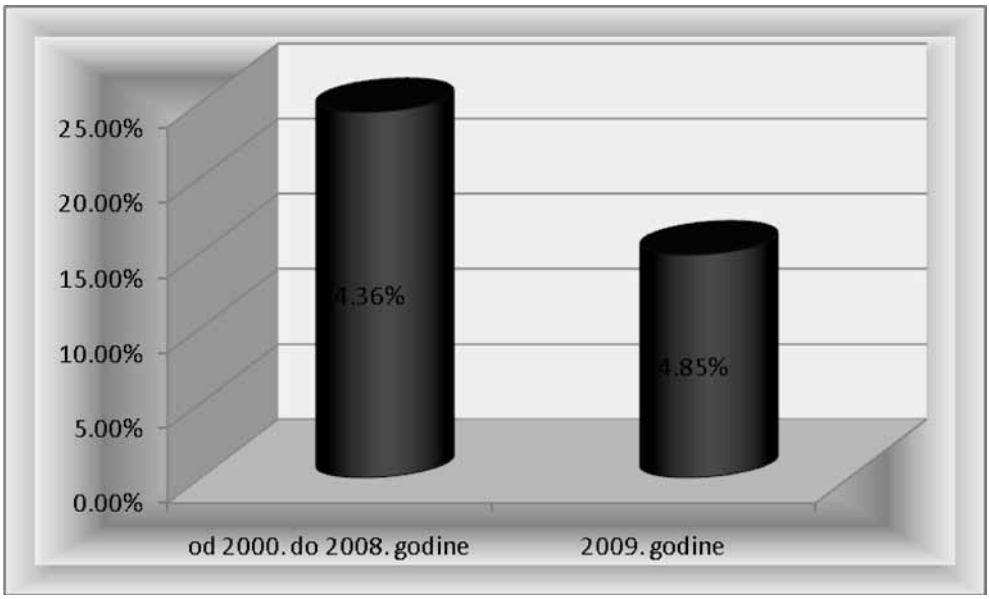
Grafikon 2: *Prosečan broj zaposlenih radnika u IR odeljenju u velikim korporacijama*



Vidimo da je došlo do smanjenja broja zaposlenih radnika u istraživačko-razvojnim odeljenjima. U godinama pre krize prosečan broj zaposlenih radnika iznosio je 13,71%, da bi se u godinama tokom krize smanjio na 10,3%.

Jedna od posledica krize je evidentno smanjenje broja zaposlenih radnika, pa i u ovom sektoru preduzeća, što je u skladu sa zvanično objavljenim rezultatima u privredi Srbije za 2009. godinu. Stopa nezaposlenosti je povećana sa 14% na 16,6% na nivou privrede, a broj zaposlenih radnika smanjen je za 60.000. Prema podacima Republičkog zavoda za razvoj Republike Srbije, Srbija je imala najvišu stopu nezaposlenosti stanovništva (14%) u poređenju sa Evropskom unijom, zemljama evrozone, kao i zemljama u okruženju, u 2008. godini. U 27 zemalja EU, prosečna stopa nezaposlenosti je 7,0%. Natprosečnu stopu nezaposlenosti imaju: Španija (11,3%), Slovačka (9,5%), Hrvatska (9,1%), Nemačka (7,5%), Francuska (7,4%), Grčka i Portugalija (7,7%), Belgija (7,0%), Mađarska (7,8%), Bugarska (5,6%), Rumunija (5,8%). Niže stope nezaposlenosti od 5% imaju: Norveška (2,5%), Holandija (2,8%), Danska (3,3%), Kipar (3,9%), Luksemburg (4,1%), Litvanija (4,3%), Austrija (4,4%), Irska (4,6%), Estonija (3,7%) i Slovenija (4,4%).

Grafikon 3: *Prosečni procenat ukupnog profita izdvajan za razvoj*



Iz ovog grafičkog prikaza možemo da vidimo prosečan procenat od ukupnog profita koji ove korporacije izdvajaju za razvoj. Vidimo da je u periodu pre krize izdvajanje za razvoj iznosilo 24,36%, da bi tokom krize došlo do smanjenja na 14,58%.

Nažalost, očigledno je da su u Srbiji sredstva koja se izdvajaju za istraživanje i razvoj dosta skromna i nedovoljna. Jedan od glavnih razloga za takvu situaciju je nedostatak sredstava koja bi domaća preduzeća mogla da ulože u ovu oblast, ali isto tako, sasvim je sigurno da ni svest rukovodilaca ovih preduzeća nije na visokom nivou, što se tiče njihovog shvatanja značaja koje bi ulaganje u istraživanje i razvoj moglo imati za njihova preduzeća. Neophodno je da se promeni ta svest i da se shvati da danas istraživanje i razvoj preduzećima osigurava kontinuirani i dugoročni opstanak na tržištu kroz stvaranje novih proizvoda i usluga, tj. kroz stvaranje novih dodatnih vrednosti.

5. Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je saznanje o istraživanju i razvoju u srpskim preduzećima pre i za vreme svetske ekonomske krize. Takođe, nastojali smo da utvrdimo koliki značaj se daje ovoj funkciji preduzeća i da li postoje značajne razlike u ponašanju i ulaganju srpskih velikih korporacija u pomenutom periodu.

Za istraživanje su korišćeni podaci dobijeni anketom i intervjuom u velikim korporacijama, koji su sa liste 300 najboljih u Srbiji. Bez obzira na ograničenja istraživačke metode i veličine uzorka, mogu se donete neki važni zaključci.

Možemo zaključiti da u Srbiji samo mali broj preduzeća ima istraživanje i razvoj kao poseban deo preduzeća. Pozitivno je to što se u godinama krize povećao broj preduzeća koji je oformio ovu celinu.

Zaključujemo da je došlo do smanjenja broja zaposlenih u ovoj organizacionoj celini, što znači da su se domaća preduzeća u periodu krize orijentisala na interne faktore poslovanja. Bolje su koristili znanja zaposlenih, orijentisali su se na detaljnije upoznavanje procesa i operacija radi snižavanja troškova, što im je omogućilo da povećaju inovativnu sposobnost.

Još jedan važan zaključak je da veoma mali broj preduzeća izdvaja sredstva za istraživanje i razvoj, a i ona preduzeća koja to rade, izdvajaju mala novčana sredstva, daleko od onih koja bi bila potrebna i koja bi im omogućila da, na osnovu tih ulaganja, ostvare određene prednosti na tržištu.

Prostom komparativnom analizom nameće se zaključak da su srpska preduzeća imala relativno nizak nivo ulaganja u postojeću istraživačko-razvojnu funkciju, ali i da su taj nivo održala tokom krize. Ohrabrujuća je, s druge strane, činjenica da je značajno povećan broj preduzeća koja su osnovala IR odeljenje u godinama tokom krize, što nameće zaključak da su mnoge srpske korporacije u uslovima krize uvidele značaj ovog odeljenja u borbi protiv krize.

Literatura

- Babić, B.: „Managing current development in economies in crisis", *Megatrend Review*, Vol. 1 (1), Megatrend University, Belgrade, 2004, str. 35-54.
- Bamfield, P.: *Research and Development Management in the Chemical and Pharamaceutical Industry*, Second, Completely Revised and Extended Edition, Wiley-VCH GmbH & Co.KgaA, 2003.
- Dess, G. G. – Lumpkin, G. T. – Eisner, A.: *Strategic management, text and cases*, The McGraw Hill, 2007.
- Đuričin, D. – Janošević, S.: *Menadžment i strategij*a, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- Komazec, G. – Petrović Lazarević, S.: *Upravljanje razvojem preduzeća,* Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Ljumović, I.: „Simulacioni modeli kao podrška korporativnom finansijskom planiranju", *Megatrend revija*, Vol. 5 (2), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 131-149.

- Tidd, J. – Bessant, J.: *Managing Inovation, Integrating Technological, Market and Organiyational Change*, 4th edition, John Wiley&Sons, Ltd., 2009.
- Wallace, J. – Taylor, P. C.: *Contemporary Qualitative Research, Exemplars for Science and Mathematics*, Springer, The Netherlands, 2007.

Rad primljen: 1. februara 2011.
Odobren za štampu: 1. marta 2011.

Original scientific paper

Assistant Ana Jurčić, M.A.
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Belgrade
Assistant Dragana Trifunović, doctoral candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Aleksandar Đorđević, doctoral candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade

THE ROLE OF WORLD ECONOMIC CRISIS ON RESEARCH AND DEVELOPMENT IN SERBIAN COMPANIES

Summary

The wave of world economic crisis that has shaken the world economy already in 2007, whose consequences are stll felt today acoording to all economic measures, has urged the companies to search for ways of surviving on the market while working at the same time on their development. One of the ways for such conduct is refering to the ability of companies to develop and apply novelties in production that are direct results of new technologies. New technologies are the consequences of numerous company activites among which especially research and development are generating new knowledge that provoke inovation development. Inovaions as product of research and development have prooved often to be the key determinant of company survival and development. The paper discusses the role of research and development in Serbian companies in the years before and during crisis. Through the review of research results, we give the answers to thr question of existence and development of research and development departments in Serbian companies, if the crisis affected those departments and the structure of their financing and if those departmets are the promoters of development.

Key words: *research and development, company development, world economic crisis*
JEL classification: O32, M21

Originalni naučni rad UDK 31:338.45(497.11)

Dr Jelena Radović Stojanović*
Kriminalističko-policijska akademija, Beograd
Mr Nada Đerić
Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd

INDEKS INDUSTRIJSKE PROIZVODNJE – PRVA SERIJA SRPSKE EKONOMSKE STATISTIKE

Sažetak: *U radu je predstavljena metodologija, način prikupljanja podataka, diseminacija i primena indeksa industrijske proizvodnje za Srbiju. Indeks industrijske proizvodnje za industriju u celini koristi se u analizi industrijske proizvodnje i produktivnosti rada u industriji, takođe i kao indikator tekućih ekonomskih trendova u privredi i kao indikator dugoročnog trenda u ekonomiji Srbije. Postoje mogućnosti za korišćenje indeksa u cikličnoj analizi, kao cikličnog koincidirajućeg indikatora, što je pokazano u radu. Biće reči i o promenama u metodologiji za obračun indeksa tokom prethodnih godina koje su za posledicu imale promene u obuhvatu indeksa. Indeks industrijske proizvodnje za industriju u celini ne može se posmatrati odvojeno od indeksa industrijske proizvodnje na nižim nivoima agregacije (za grupe, grane i oblasti industrije), s obzirom na to da je postupak izračunavanja indeksa zasnovan na ovim indeksima, pa će u radu biti reči i o indeksima industrijske proizvodnje na nižim nivoima agregacije, metodlogiji njihovog obračuna i primeni.*

Ključne reči: *indeks industrijske proizvodnje, koincidirajući indikator, ciklična analiza, Srbija*

JEL klasifikacija: C43, E37

1. Uvod

Indeks industrijske proizvodnje izražava promene u obimu industrijske proizvodnje i izračunava se kao odnos fizičkog obima industrijske proizvodnje određene industrijske grupacije u posmatranom periodu prema fizičkom obimu proizvodnje te industrijske gurpacije u baznom periodu. Tako, u Srbiji, Republički zavod za statistiku izračunava indekse industrijske proizvodnje za sledeće industrijske grupacije: industriju – ukupno, sektore, podsektore, oblasti, grane i

* E-mail: jelena.radovicstojanovic@gmail

grupe Klasifikacije delatnosti, i za glavne industrijske grupacije prema ekonomskoj nameni. Međutim, kada se u ekonomskim analizama i literaturi pomene „Indeks industrijske proizvodnje", ukoliko nije drugačije naglašeno, misli se na indeks industrijske proizvodnje za industriju u celini. „Indeks industrijske proizvodnje" za industriju u celini, zapravo je indeksna serija „Industrijska proizvodnja – ukupno", kako se serija zvanično naziva i prati u Statistici industrije i Bazi vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku. Ovaj indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje izražava promene u obimu celokupne industrijske proizvodnje, obuhvata tri sektora privrede: Vađenje ruda i kamena, Prerađivačka industrija, Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom – i reprezentuje 18,9% ekonomske aktivnosti Srbije, koliko je iznosilo učešće industrije u bruto dodatoj vrednosti u 2009. godini.

S obzirom na to da predstavlja skoro petinu ekonomske aktivnosti, za indeks industrijske proizvodnje smatra se da je jedan od najvažnijih i najpouzdanijih indikatora ekonomske aktivnosti u Srbiji. Sve makroekonomske analize i prognoze počinju i završavaju se indeksom industrijske proizvodnje. Značaj koji se pridaje indeksu ogleda se i u mestu koje ova serija zauzima u Bazi vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku. Serija Industrijska proizvodnja – ukupno „otvara" Bazu vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku i nosi šifru 010000. Za njom slede ostale serije industrijske proizvodnje, koje se u Bazi vremenskih serija prate do nivoa oblasti Klasifikacije delatnosti.

2. Ukratko o statistici industrije i izračunavanju indeksa fizičkog obima industrijske proizvodnje

2.1 Definicije i klasifikacije

Prema definiciji Republičkog zavoda za statistiku Srbije[1], **industrija** je delatnosti u kojoj se obavlja proizvodnja različitih proizvoda i prerada sirovina mineralnog, biljnog, životinjskog ili veštačkog porekla. Industrija obuhvata sektore V, G i D Klasifikacije delatnosti, gde je:

- sektor V – Vađenje ruda i kamena,
- sektor G – Prerađivačka industrija i
- sektor D – Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom.

Klasifikacija delatnosti Republičkog zavoda za statistiku je standard kojim se preduzeća, zadruge, ustanove i drugi oblici organizovanja razvrstavaju prema

[1] Republički zavod za statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009, str. 7.

delatnosti odnosno vrsti ekonomske aktivnosti koju obavljaju.[2] Prema Klasifikaciji delatnosti, preduzeća su razvrstana u 17 sektora, od A do NJ (oznaka sektora je jedan ćirilični slovni znak). Sektori se granaju na podsektore (oznaku podsektora čine dva ćirilična slovna znaka, npr. AA, AB...). Podsektori se zatim dele na oblasti (nose dvocifarske oznake 01, 02, 03, ...), a oblasti dalje na grane, grupe i podgrupe (nose trocifarske, četvorocifarske i petocifarske oznake). U Klasifikaciji delatnosti ima 17 sektora, 19 podsektora, 61 oblast, 223 grane, 510 grupa i 613 podgrupa. U *Prilogu 1* prikazani su sektori Klasifikacije delatnosti, a za industriju dat je prikaz do nivoa oblasti. Klasifikacija se u celosti može naći na veb-sajtu Republičkog zavoda za statistiku pod „Klasifikacije".

Klasifikacija delatnosti primenjuje se u prikupljanju, obradi i publikovanju statističkih podataka od 2001. godine i usklađena je sa klasifikacijom delatnosti Evropske unije (NACE – rev. 1). Osim u industriji, ova klasifikacija se primenjuje u poslovnom registru, nacionalnim računima, strukturnim biznis statistikama, spoljnoj trgovini, unutrašnjoj trgovini, statistici zaposlenosti i zarada.

Do 2001. u statističkom sistemu Srbije primenjivala se **Jedinstvena klasifikacija delatnosti** nekadašnjeg Saveznog zavoda za statistiku SFRJ. Jedinstvena klasifikacija delatnosti imala je 14 delatnosti. Industrija je bila posebna privredna delatnost – „Industrija i rudarstvo" – i obuhvatala je 35 grana industrije. Pregled industrijskih grana Jedinstvene klasifikacije delatnosti dat je u *Prilogu 2*. Nakon uvođenja Klasifikacije delatnosti u statistički sistem Srbije, Jedinstvena klasifikacija delatnosti primenjivala se još neko vreme u statistici industrije – indeksi su obračunavani prema Jedinstvenoj klasifikaciji delatnosti, a zatim šifarskom vezom prikazivani po važećoj Klasifikaciji delatnosti. Klasifikacija delatnosti se primenjuje u razvrstavanju preduzeća i prikupljanju statističkih podataka o industriji od 2004. Najnovije tekuće aktivnosti u vezi sa Klasifikacijom odnose se na usaglašavanje mišljenja ministarstava Vlade Republike Srbije na predlog Uredbe o klasifikaciji delatnosti (poboljšava se prevod i opis delatnosti u skladu sa predlozima ministarstava).

Industrijski proizvodi definisani su kao ukupna gotova proizvodnja proizvoda navedenih u Nomenklaturi proizvoda, koja je trajan osnov za prikazivanje industrijske proizvodnje.[3] **Nomenklatura industrijskih proizvoda i usluga** Republičkog zavoda za statistiku ima 4420 pozicija koje predstavljaju proizvod ili industrijsku uslugu, granu i oblast Klasifikacije delatnosti. Nomenklatura je, pored Klasifikacije delatnosti, osnov za prikupljanje podataka o industrijskoj proizvodnji i evidentiranje industrijskih proizvoda. Nomenklaturom su industrijski proizvodi razvrstani prema oblastima Klasifikacije delatnosti u kojima su proizvedeni: oblasti 10–14 obuhvataju proizvode koji pripadaju sektoru V Klasifikacije delatnosti – Vađenje ruda i kamena, oblasti 15–37 obuhvataju sektor G odnosno proizvode

[2] Savezni zavod za statistiku: *Jedinstvena klasifikacija delatnosti*, SFRJ, Beograd, januar 1991. godine.

[3] Republički zavod za statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009, str. 7.

Prerađivačke industrije, a oblasti 40 i 41 pripadaju sektoru D – Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom. Svaka oblast, grana i proizvod u Nomenklaturi ima svoju šifru, opis i jedinicu mere. Nomenklatura industrijskih proizvoda usklađena je sa evropskom Klasifikacijom proizvoda po aktivnostima (CPA). U mesečnom prikupljanju podataka o industrijskoj proizvodnji, Nomenklatura se primenjuje od 2004. godine. U *Prilogu 3* dat je izvod iz Nomenklature, a ceo spisak oblasti, grana i proizvoda, sa odgovarajućim šiframa i jedinicama mere, može se naći u publikaciji Republičkog zavoda za statistiku Srbije *Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje* iz 2005. godine[4] ili u Nomenklaturi, na veb-sajtu Republičkog zavoda za statistiku pod „Klasifikacije".

U statistici industrije industrijski proizvodi se grupišu i **prema ekonomskoj nameni**. Grupisanje industrijskih proizvoda prema ekonomskoj nameni, u skladu sa metodologijom EUROSTAT-a, vrši se na nivou oblasti i grana Klasifikacije delatnosti. Prema ekonomskoj nameni postoji pet glavnih industrijskih grupacija: Energija, Intermedijarni proizvodi osim energije, Kapitalni proizvodi, Trajni proizvodi za široku potrošnju i Netrajni proizvodi za široku potrošnju. Sadržina grupacija data je u *Prilogu 4* i može se takođe naći u publikaciji *Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje*.[5]

Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje izražava promene u obimu industrijske proizvodnje. Republički zavod za statistiku Srbije izračunava indekse fizičkog obima industrijske proizvodnje **za industriju – ukupno, za sektore, podsektore, oblasti, grane i grupe** Klasifikacije delatnosti, i **prema ekonomskoj nameni.** Pre 2001. godine vršen je obračun indeksa industrijske proizvodnje i prema tzv. **širokim ekonomskim kategorijama** (BEC – Broad Economic Category) i samo je Statistika spoljne trgovine zadržala ovu vrstu podele u svojoj obradi podataka. Od ovog načina preračuna u statistici industrije (BEC) odustalo se 2004. godine. Inače, postojale su tri kategorije BEC obrade: Sredstva rada, Materijali za reprodukciju i Robe široke potrošnje.

U Bazi vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku Srbije prati se 38 indeksnih serija industrijske proizvodnje: za industriju – ukupno, za sektore i oblasti Klasifikacije delatnosti, i prema ekonomskoj nameni (Srbija nema zastupljenu oblast: Vađenje ruda urana i torijuma). U *Prilogu 5* dat je spisak serija industrijske proizvodnje u Bazi vremenskih serija sa pripadajućim šiframa. Prve dve cifre u šifri serije odnose se na grupu serija, oznaka oblasti Klasifikacije delatnosti prepoznaje se u četvrtoj i petoj, a oznaka sektora u trećoj cifri u šifri serija. Šesta cifra u šifri „0" je oznaka da se radi o indeksnoj seriji koja nema svoj agregat tj. apsolutni podatak.[6]

---

[4] Republički zavod za statistiku Srbije, *Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje*, Metodologije i standardi, br. 10, 2005, str. 21.

[5] Republički zavod za statistiku Srbije, *Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje*, Metodologije i standardi, br. 10, 2005, str. 14.

[6] Spisak vremenskih serija Baze vremenskih serija može se naći u: Republički zavod za statistiku Srbije, *Trendovi – Mart 2010*, Beograd, str. xiii.

2.2 Metod prikupljanja podataka i obuhvat

Statistika industrije prikuplja podatke o industrijskoj proizvodnji putem mesečnih izveštaja industrijskih preduzeća o ostvarenom fizičkom obimu proizvodnje. Koriste se dva upitnika:

- mesečni upitnik IND-1, kojim se prikupljaju podaci o ukupno proizvedenim količinama proizvoda, o realizovanim količinama, stanju zaliha na kraju meseca i zaposlenima u proizvodnji, i
- upitnik za mala preduzeća IND–uzorak, tj. Anketa na slučajnom uzoraku-AIND, kojom se prikupljaju podaci o prihodu ostvarenom prodajom proizvoda i usluga i o zaposlenima u proizvodnji u malim preduzećima u cilju dopune redovnog mesečnog istraživanja.

Na osnovu prikupljenih podataka o fizičkom obimu proizvodnje i zaposlenima putem ova dva upitnika, izračunavaju se **indeksi fizičkog obima proizvodnje**. Osim indeksa fizičkog obima proizvodnje, na osnovu prikupljenih podataka izračunavaju se i **indeks zaposlenih** i **indeks produktivnosti rada u industriji**. U Saopštenju „Indeksi industrijske proizvodnje" (IN 10), počev od 2004. godine, u komentaru fusnote daju se indeksi za ukupnu industrijsku proizvodnju u varijanti kada se uključe ocene industrijske proizvodnje malih preduzeća iz uzorka.

U postupku prikupljanja podataka o industrijskoj proizvodnji, izveštajne jedinice su industrijska preduzeća registrovana u sektorima V, G i D Klasifikacije delatnosti, i delovi neindustrijskih preduzeća koji obavljaju industrijsku delatnost. Upitnikom IND-1 prate se izveštajne jedinice – preduzeća, koje imaju 20 i više zaposlenih, koje zajedno ostvaruju 80% bruto dodate vrednosti za svaku oblast. Preduzeća koja nisu obuhvaćena upitnikom IND-1 i imaju manje od 50 zaposlenih prate se metodom uzorka na osnovu upitnika IND-AIND. Na bazi uzorka prikupljaju se podaci o ekonomskim aktivnostima ovih preduzeća i ocenjuje mesečni indeks proizvodnje za ovaj skup preduzeća, koji se zatim uključuje u obračun indeksa industrijske proizvodnje prerađivačke industrije i industrije – ukupno, a rezultati se daju u komentaru mesečnog saopštenja „Indeksi industrijske proizvodnje" (IN 10), u mesečnoj periodici.

2.3 Izračunavanje indeksa fizičkog obima industrijske proizvodnje

U procesu prikupljanja podataka o industrijskoj proizvodnji, industrijska preduzeća mesečnim izveštajima/upitnicima dostavljaju Republičkom zavodu za statistiku podatke o proizvedenim količinama industrijskih proizvoda. Na osnovu prikupljenih podataka o proizvedenim količinama i odgovarajućih pondera, izračunavaju se indeksi fizičkog obima proizvodnje za nivoe: za industriju – ukupno, za sektore, za podsektore, oblasti, grane i grupe Klasifikacije delatnosti, i za glavne industrijske grupacije prema ekonomskoj nameni.

Obračun indeksa fizičkog obima proizvodnje vrši se u dve faze. **U prvoj fazi** izračunavaju se indeksi za grupe, grane i oblasti. Obračun se vrši po Lespejrovoj formuli, tako što se količine proizvoda tekućeg i baznog perioda pomnože ponderima tih proizvoda iz baznog perioda, a zatim se umnošci podele:

$$IFO_0 = \frac{\sum q_1 k_0}{\sum q_0 k_0} * 100, \qquad (1)$$

gde je:

IFO_0 – indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje za oblasti;
q_1 – količina proizvedena u tekućem periodu;
q_2 – količina proizvedena u baznom periodu;
k_0 – ponderi za proizvod iz baznog perioda.

U drugoj fazi, na osnovu indeksa dobijenih za oblasti, i na osnovu pondera za oblasti, izračunavaju se indeksi fizičkog obima industrijske proizvodnje za industriju – ukupno, za sektore, za podsektore i prema nameni, po sledećoj formuli:

$$IFO = \frac{\sum I_i W_i}{\sum W_i}, \qquad (2)$$

gde je:

IFO – indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje;
I_i – indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje oblasti;
NJ_i – ponder za oblast iz baznog perioda.

Ovako dobijeni, „mesečni indeksi izražavaju stvarno postignutu gotovu proizvodnju u određenom mesecu, iz koje nisu eliminisane sezonske i mesečne varijacije prouzrokovane različitim brojem radnih dana“[7], a kao nedesezonirane serije prate se i u Bazi vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku. Ponderi za proizvode/usluge iz (1) približno predstavljaju dodatu vrednost po jedinici mere proizvoda/usluge. Ponderi za oblasti iz (2) predstavljaju približno učešće dodate vrednosti svake oblasti u ukupno dodatoj vrednosti industrije. Podaci o dodatoj vrednosti dobijeni su iz statistike nacionalnih računa.[8] Indeksi fizičkog obima industrijske proizvodnje objavljuju se mesečno u publikacijama Republič-

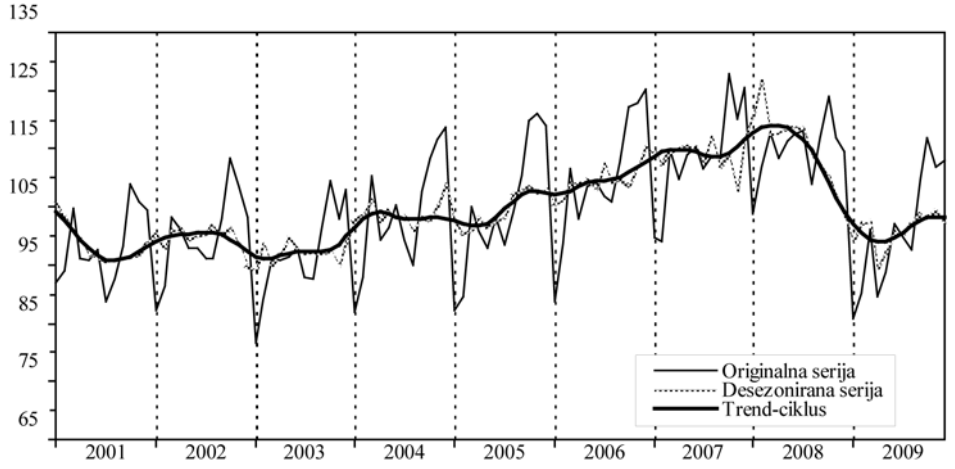
[7] Republički zavod za statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009, str. 8.

[8] Detaljnije o načinu određivanja pondera videti u: Republički zavod za statistiku Srbije: „Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje“, *Metodologije i standardi*, br. 10,

kog zavoda za statistiku u mesečnom saopštenju „Indeksi industrijske proizvodnje“ (saopštenje nosi oznaku (IN10)), u mesečnoj publikaciji „Mesečni statistički pregled“, u tromesečnoj publikaciji „Trendovi“ (koji uvek nose oznaku poslednjeg meseca u kvartalu odnosne godine), i godišnje, u publikacijama „Industrija Srbije“, „Statistički godišnjak“, „Srbija u brojkama“ i „Društveno-ekonomska retanja“.[9]

Na grafikonu 1. prikazana je serija Industrijska proizvodnja – ukupno za period 2001-2009. godine. Serija je preuzeta iz Baze vremenskih serija Republičkog zavoda za statistiku. Kao bazna, ovde je izabrana 2002. godina. Pošto je u Bazi vremenskih serija prethodna godina uvek bazna (svake godine vrši se preračun serija na bazu prethodne godine), izvršena su dodatna preračunavanja indeksa na bazu u 2002. godini.

Grafikon 1: *Industrijska proizvodnja – ukupno, po mesecima, Republika Srbija, 2001–2009 (prosek 2002=100)*



Prva opservacija je januar 2001. godine, a poslednja opservacija koja je uključena je za decembar 2009. godine. Za desezoniranje serije korišćen je X11-ARIMA metod, kojim se desezoniraju serije u Bazi vremenskih serija. Izabrani model je sezonski ARIMA model (0,1,1)x(0,1,1)s. Prosečno trajanje ciklične komponente je 6,29 meseci. Doprinos ciklične komponente stacionarnom delu varijanse je 29%. Kolebanja u industrijskoj proizvodnji su relativno kratka i česta i skoro jedna trećina varijacija industrijske proizvodnje je pod uticajem ciklične komponente.

Beograd, 2005, str. 10. Detalji metodologije i spisak svih metodoloških materijala mogu se naći i u Statističkim godišnjacima Republike Srbije.

[9] Detaljnije o diseminaciji videti u: Republički zavod za statistiku Srbije: „Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje“, *Metodologije i standardi*, br. 10, Beograd, 2005, str. 13.

3. Rekonstrukcija serije Industrijska proizvodnja – ukupno, za period 1994–2009.

3.1 Industrijska proizvodnja u periodu 1994–2009.

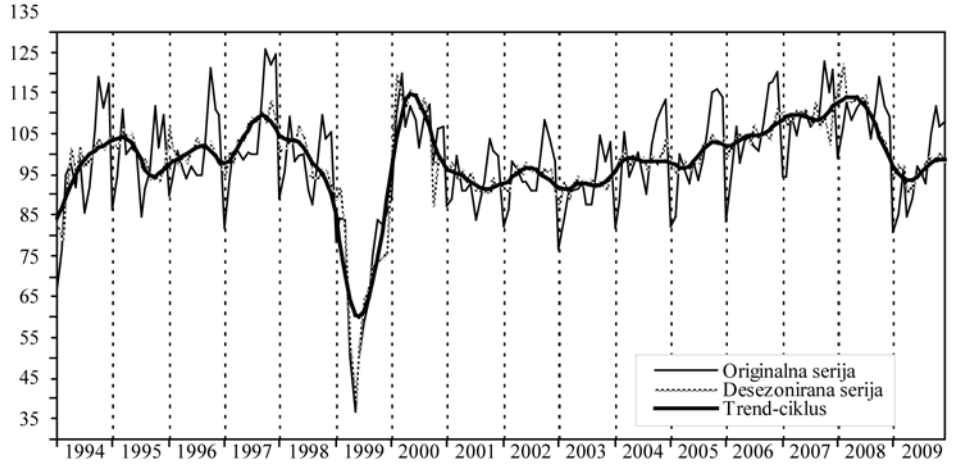
Podaci za industrijsku proizvodnju pre 2001. godine mogu se naći u mesečnim saopštenjima nekadašnjeg Saveznog zavoda za statistiku, kao i u mesečnim saopštenjima Republičkog zavoda za statistiku Srbije. Republički zavod za statistiku je prikupljao podatke o industrijskoj proizvodnji, obrađivao ih i slao osnovni materijal Saveznom zavodu za statistiku. Objavljeni indeksi industrijske proizvodnje za Srbiju u saopštenjima ova dva zavoda slagali su se jer su obradu radili po zajedničkoj metodologiji. Osim u mesečnim saopštenjima, mesečni indeksi industrijske proizvodnje pre 2001. objavljivani su i u godišnjim biltenima, kako Saveznog, tako i Republiškog zavoda za statistiku, dok su godišnji podaci objavljivani u Statističkim godišnjacima, opštinskim godišnjacima i drugim prigodnim publikacijama.

Podaci o industrijskoj proizvodnji pre 2001. godine (ukupno i po granama) kao indeksne vremenske serije bili su sadržaj Baze indeksa o privrednim kretanjima SR Jugoslavije, za nivo SRJ, u uređenoj bazi podataka Saveznog zavoda za statistiku. Preuzeti podaci Baze korišćeni su u ovom radu u cilju produženja serije Industrijska proizvodnja – ukupno pre 2001. godine. Ciljevi rekonstrukcije serije bili su da se serija Industrijska proizvodnja – ukupno produži što više unazad, da se obezbedi kontinuitet sa periodom pre 2001. godine, da se dobije serija uporedivih podataka koja bi se mogla koristiti u analizama i da se ispitaju mogućnosti korišćenja tako produžene serije. Kao bazna godina za preračunavanje indeksa izabrana je 2002. godina, pošto je važeći ponderacioni sistem za obračun indeksa industrijske proizvodnje iz 2002. godine, pa je cela serija preračunata na bazu 2002. godine. U rekonstrukciji serije korišćene su korekcije indeksa iz mesečnih Saopštenja Statistike industrije koje su uobičajene krajem svake prethodne i početkom naredne godine. Serija je prikazana na grafikonu 2.

U postupku produžavanja serije unazad kao problem najviše se nametnulo pitanje metodološke kompatibilnosti, s obzirom na postojanje dve klasifikacije u posmatranom periodu (JKD i KD) i „sudbinsku" vezu industrije i same serije sa formiranjem tri države (SRJ, Državna zajednica Crbija i Crna Gora i Republika Srbija). Serija je produžena do januara 1994. godine, kada je započelo sprovođenje Programa monetarne rekonstrukcije i ekonomskog oporavka Jugoslavije. Prethodne, 1993. godine industrijska proizvodnja u Srbiji zabeležila je minimum. Opadanje industrijske proizvodnje počelo je u maju 1992. godine, zbog uvođenja sankcija UN i ratnih događaja na prostorima bivše SFR Jugoslavije. Ekstremni pad industrijske proizvodnje Srbije u 1993. godini, koji ovde nije prikazan, samo je nadmašio pad u maju 1999. godine, za vreme NATO bombardovanja. Nakon toga, 1994. je godina oporavka, pa i „ekspanzije" industrijske pro-

izvodnje. Tokom 1990-ih industrijska proizvodnja raste, ali rast biva zaustavljen sankcijama, a zatim uništenjem privrede i industrije u bombardovanju. Nakon 2001. godine industrija se postepeno oporavlja, sa povremenim zastojima i kolebanjima u stopama rasta.

Grafikon 2: *Industrijska proizvodnja – ukupno po mesecima, Republika Srbija, 1994–2009 (prosek 2002 = 100)*



3.2 Šta treba imati u vidu?

Podaci iz saopštenja *Indeksi industrijske proizvodnje* (IN10), u kome se svakog meseca objavljuju indeksi industrijske proizvodnje (po nameni, po sektorima, po oblastima i za industriju ukupno), predstavljaju prethodne rezultate. Tokom godine vrši se korigovanje podataka (procenjeni podaci zamenjuju se pravim, ispravljaju se uočene greške, itd.). Ove ispravke odnose se na protekle mesece tekuće godine za koje su već objavljeni podaci. Listanje svih prethodnih meseci vrši se jednom godišnje, nakon objavljivanja prethodnih rezultata za mesec decembar. Tek tada statistika ima konačne indekse za sve mesece od januara do decembra tekuće godine. To su onda indeksi koji se objavljuju u publikacijama Republičkog zavoda za statistiku – *Biltenu „Industrija Srbije"*, *Godišnjaku* i drugim. U ovom radu korišćeni su konačni podaci zaključno sa decembrom 2009. godine.

Preračun indeksa na jednu bazu (uvek je to prethodna godina) izvodi se kontinuiranim deljenjem mesečnih indeksa sa odgovarajućim prosečnim godišnjim indeksom, i tako iznova svake godine. Na taj način dobija se serija uporedivih podataka koji sadrže sezonske varijacije, trend-ciklus komponentu i iregularnu komponentu. Na takvoj seriji uporedivih podataka ima dalje smisla izvoditi računice matematičke, statističke i ekonometrijske prirode. Ovo preračunavanje indeksa na prosek prethodne godine je redovna praksa u Republičkom zavodu

za statistiku, pa se tako u publikacijama nalaze indeksi: ***tekući mesec na prosek prethodne godine*** i ***tekući period na prosek prethodne godine***. Osim ovih indeksa, u publikacijama se mogu naći još i indeksi: ***tekući mesec u odnosu na isti mesec prethodne godine*** i ***tekući period u odnosu na isti period prethodne godine***. Ovi indeksi su u izvesnoj meri desezonirani (stavljanjem opservacije jednog meseca u odnos sa istim mesecom prethodne godine isključuje se uticaj sezone), ali nisu „očišćeni" od slučajne i kalendarske komponente.

Prilikom posmatranja i analize serije Indeksa industrijske proizvodnje, treba imati u vidu i to da se od 2004. godine industrijska proizvodnja u Srbiji prati na osnovu Nomenklature industrijskih proizvoda i usluga, novih pondera i povećanog obuhvata ekonomskih subjekata na osnovama nove Klasifikacije delatnosti. Za obračun indeksa fizičkog obima industrijske proizvodnje do 2004. godine primenjivani su ponderi obračunati na osnovu podataka o industrijskoj proizvodnji Srbije i Crne Gore u 1995. godini. Ovi ponderi korišćeni su od 1997. godine. Od 1993. do 1997. primenjivani su ponderi obračunati na osnovu podataka o industrijskoj proizvodnji Srbije i Crne Gore u 1990. godini. Od 2004. godine, u obračunu indeksa primenjuju se ponderi obračunati na osnovu podataka o industrijskoj proizvodnji Republike Srbije u 2002. godini. Dalje, do 2003. godine indeksi industrijske proizvodnje obračunavali su se prema Jedinstvenoj klasifikaciji delatnosti, prema kojoj industrija nije obuhvatala zanatstvo, distribuciju gasovitih goriva, distribuciju pare i tople vode, sakupljanje, prečišćavanje i distribuciju vode i izdavačku delatnost (videti industrijske grane u *Prilogu 2*), pa podaci o ovim aktivnostima nisu uključivani u obračun indeksa. Od 2004. godine indeksi se obračunavaju prema novoj Klasifikaciji delatnosti i obuhvataju promene u ovim aktivnostima, pa se samim tim industrijska proizvodnja potpunije obuhvata.

Promene u metodologiji obezbedile su potpunije obuhvatanje industrijske proizvodnje, ali su u isto vreme uticale na uporedivost podataka iz dva perioda. Razgraničenje dva perioda izvršeno je u Statističkim godišnjacima, tako što je u objašnjenju metodologije navedeno koja klasifikacija je korišćena u kom periodu, i da „...do 2003. indeksi su obračunavani prema Jedinstvenoj klasifikaciji delatnosti, a zatim šifarskom vezom prikazani po važećoj Klasifikaciji delatnosti".[10] U novijim publikacijama Republičkog zavoda za statistiku indeks industrijske proizvodnje prikazuje se uglavnom počevši od 2004. godine.[11]

Kada je reč o obuhvatu i reprezentativnosti indeksa industrijske proizvodnje, treba reći i da su u podacima o industrijskoj proizvodnju za Republiku Srbiju do 1998. godine sadržani podaci za AP Kosovo i Metohiju. Međutim, pitanja metodološke kompatibilnosti, uporedivosti i obuhvata prevazilaze cilj i svrhu

[10] Uporediti Statističke godišnjake Republike Srbije za 2007, 2008, i 2009. godinu, strane 251, 243 i 255 respektivno.

[11] Na primer u: Republički zavod za Statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009, str. 12. O vezi između dve klasifikacije može se videti u: Savezni zavod za statistiku: „Veze klasifikacije delatnosti (KD) s Jedinstvenom klasifikacijom delatnosti (JKD)", Verzija 1, *Metodološki materijali*, br. 379, Beograd, 1997.

ovoga rada – da se prikaže metodologija izračunavanja indeksa industrijske proizvodnje, da se serija podataka za industriju – ukupno produži na period pre 2001. godine, da se serija prikaže grafički i predstave mogućnosti njegog korišćenja u analizi. Pri svemu tome, radilo se sa raspoloživim podacima, polazeći od pretpostavke da je indeksom industrijske proizvodnje za industriju – ukupno industrijska proizvodnja u Srbiji obuhvaćena u skladu sa metodologijom, te da serija indeks industrijske proizvodnje za industriju – ukupno na zadovoljavajući način prikazuje promene i dinamiku celokupne industrijske proizvodnje.

4. Primena indeksa industrijske proizvodnje u makroekonomskim analizama i prognozama u Srbiji

4.1 Indeks zaposlenosti i indeks produktivnosti rada u industriji. Primena indeksa fizičkog obima industrijske proizvodnje u statistici nacionalnih računa

„Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje pokazuje koliko je u tekućem periodu, u procentima, više ili manje, proizvedeno industrijskih proizvoda/usluga na određenoj teritoriji. Stoga, indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje pokazuje tendenciju promena u razvoju industrije dinamiku njene proizvodnje u kraćim intervalima".[12] Ovo je zvanična interpretacija indeksa industrijske proizvodnje kada se koristi u analizi industrijske proizvodnje.

Osim analize dinamike industrijske proizvodnje, indeks industrijske proizvodnje za industriju – ukupno koristi se u analizi tekućih ekonomskih trendova i dugoročnog trenda u privredi Srbije kao pouzdan i relevantan indikator privredne aktivnosti u celini. Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje za industriju – ukupno i indeksi fizičkog obima proizvodnje na nižim nivoima agregacije koriste se za izračunavanje indeksa produktivnosti rada u industriji. Indeksi fizičkog obima industrijske proizvodnje na nivou sektora koriste se u statistici nacionalnih računa kao indikatori u obračunu bruto domaćeg proizvoda.

Podaci o zaposlenima u industriji prikupljaju se u procesu kompilacije podataka o industrijskoj proizvodnji na osnovu mesečnih izveštaja. **Indeks zaposlenosti** obuhvata zaposlene u industrijskim delatnostima, pri čemu ne obuhvata zaposlene koji u industrijskim preduzećima rade u neindustrijskim delatnostima. Ovo je takozvani princip čiste delatnosti u obuhvatanju. Za industriju – ukupno pregled indeksa zaposlenosti po godinama, počev od 2004. godine, može se videti u Biltenu „Industrija Srbije".[13]

[12] Republički zavod za statistiku Srbije: „Indeks fizičkog obima industrijske proizvodnje", *Metodologije i standardi*, br. 10, Beograd, 2005, str. 8.

[13] Republički zavod za statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009, str. 11.

Indeks produktivnosti rada u industriji izražava dinamiku produktivnosti rada u industriji; izračunava se kao odnos fizičkog obima proizvodnje i indeksa zaposlenih u industriji. Dakle, dele se indeksi industrijske proizvodnje sa odgovarajućim indeksima zaposlenih u industriji. Tu se, takođe, primenjuje princip čiste delatnosti u obuhvatanju – uzimaju se kao imenioci indeksi zaposlenosti u industriji prema njihovom mesečnom izveštaju, a ne podaci o zaposlenosti Službe zaposlenosti koji bi obuhvatili i zaposlene van industrijskih delatnosti koji rade u industrijskim preduzećima. Indeksi produktivnosti rada takođe se mogu pronaći u Biltenu „Industrija Srbije".

Indeksi zaposlenih i indeksi produktivnosti rada u industriji prikazani su u publikacijama Republičkog zavoda za statistiku koje objavljuju indekse industrijske proizvodnje. Pored toga, indeksi zaposlenih i produktivnosti rada objavljuju se svakog meseca za industriju – ukupno i na nivou oblasti u posebnoj publikaciji „Indeksi broja zaposlenih i produktivnosti rada u industriji" (IN41).

Indeksi fizičkog obima industrijske proizvodnje za sektore V – Vađenje ruda i kamena, G – Prerađivačka industrija i D – Proizvodnja i snabdevanje električnom energijom, gasom i vodom, koriste se u postupku obračuna bruto domaćeg proizvoda kao indikatori za obračun bruto dodate vrednosti po sektorima.[14] Bruto domaći proizvod dobija se kao suma bruto dodate vrednosti po sektorima i vrednosti poreza na proizvode i uvoz minus subvencije na proizvode u stalnim cenama.

4.2 Indeks industrijske proizvodnje kao ciklični indikator

Pored primene u analizi dinamike industrijske proizvodnje i analizi ekonomskih trendova, indeks industrijske proizvodnje danas u većini zemalja koristi se u analizi poslovnih ciklusa kao ciklični indikator i / ili kao „referentna serija" – serija na kojoj se zvanično datiraju prelomne tačke u cikličnom kretanju agregatne ekonomske aktivnosti i na osnovu čijeg se cikličnog kretanja prati i analizira ciklično kretanje ekonomije u celini. Indeks industrijske proizvodnje po pravilu je koincidirajući indikator, što znači da prelomne tačke u cikličnom kretanju indeksa koincidiraju sa prelomnim tačkama poslovnih ciklusa u agregatnoj ekonomskoj aktivnosti odnosno bruto domaćem proizvodu (dešavaju se u istom mesecu / kvartalu, eventualno sa minimalnim pomakom od plus / minus jedan period), i procikličan je (poklapaju se faze ciklusa ekspanzije i kontrakcije). Korelacija između dve serije treba da bude, i obično i jeste, visoka i pozitivna.

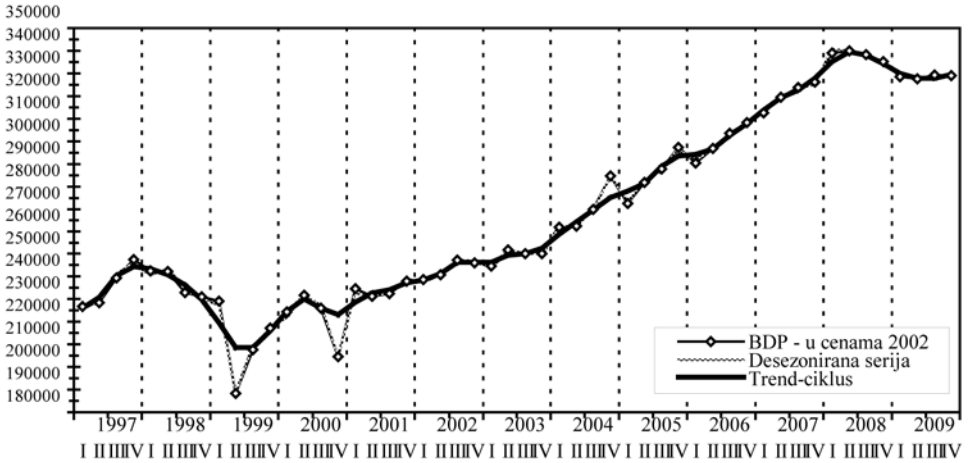
Primena indeksa industrijske proizvodnje u cikličnoj analizi, kao ni sama ciklična analiza, doskora za Srbiju nije bila moguća zbog malog broja opservacija za kvartalni bruto domaći proizvod: do početka 2009. godine bili su raspoloživi podaci za kvartalni bruto domaći proizvod samo od 2001. godine. Početkom 2009. Republički zavod za statistiku objavio je rezultate kvartalnog obračuna bruto domaćeg

[14] Republički zavod za statistiku Srbije: Kvartalni obračun bruto domaćeg proizvoda Republike Srbije 1999–2004, Beograd, 2006, str. 32.

proizvoda počev od prvog kvartala 1997. godine. Sa povećanjem broja podataka omogućena je identifikacija prelomnih tačaka poslovnih ciklusa na dužem uzorku i prve preliminarne analize cikličnog kretanja ekonomske aktivnosti Srbije.[15]

Na grafikonu 3. prikazan je bruto domaći proizvod Srbije po kvartalima u periodu od prvog kvartala 1997. do četvrtog kvartala 2009. godine.

Grafikon 3: *Bruto domaći proizvod u mil. din., u tržišnim cenama 2002. godine, Republika Srbija, po kvartalima, 1997–2009.*



U periodu 1997–2009. godine, posmatrano od vrha do vrha, ekonomska aktivnost Srbije zabeležila je jedan ceo ciklus. Ciklus je obuhvatio fazu kontrakcije ekonomske aktivnosti krajem 1990-ih koja je bila posledica međunarodnih ekonomskih sankcija i intervencije NATO alijanse na Srbiju, i fazu ekspanzije – period ekonomskih reformi, tranzicije i rasta srpske privrede, koja je započela nakon političkih promena krajem 2000. godine. Prvi vrh zabeležen je u IV kvartalu 1997. godine. Dno ciklusa datirano je na IV kvartal 2000. godine (minimum u II kvartalu 1999. predstavlja nestandardnu opservaciju i u statističkom i u ekonomskom pogledu zbog ratnih uslova privređivanja). Usledila je višegodišnja faza ekspanzije u srpskoj privredi koja je prekinuta početkom 2008. godine pod uticajem svetske finansijske krize. Vrh ciklusa dostignut je u prvom kvartalu 2008. godine, nakon čega je usledio pad ekonomske aktivnosti. Merama ekonomske politike ovaj pad je zaustavljen, a moguće dno manifestovalo se u II kvartalu 2009. godine.

U tabeli 1. date su prelomne tačke u seriji Bruto domaćeg proizvoda (po kvartalima) i u seriji indeksa industrijske proizvodnje (po mesecima). Prelomne tačke određene su na desezoniranim serijama, u takozvanom *klasičnom pristupu* poslov-

[15] O mogućnostima ciklične analize za Srbiju pre produženja serije bruto domaćeg proizvoda, može se videti u: Republički zavod za statistiku Srbije: *Trendovi – Mart 2010*, Beograd.

nim ciklusima, u kome se posmatraju apsolutne promene odnosno povećanje ili smanjenje u nivou ekonomske aktivnosti (realnom bruto domaćem proizvodu) i ekonomskim vremenskim serijama.[16] Cilj poređenja bio je da se utvrdi da li prelomne tačke indeksa industrijske proizvodnje po mesecima odgovaraju prelomnim tačkama u seriji bruto domaćeg proizvoda po kvartalima. Ovo je takozvana *peak-and-through* analiza koja obuhvata analizu i poređenje vrhova dna ciklusa.

Prilikom datiranja prelomnih tačaka u industrijskoj proizvodnji, dilema je bila kako posmatrati minimum u maju 1999. godine (44,7) i maksimum u februaru 2000. g. (123,8), i da li ove tačke tretirati kao prelomne tačke ciklusa (videti grafikon 2). Ovi ekstremi bili su posledica najpre razaranja, a zatim ubrzane obnove zemlje posle intervencije NATO-a. Imajući u vidu jedno od pravila za datiranje prelomnih tačaka: „Ekstremne vrednosti se ignorišu ako je njihov efekat kratak i reverzibilan"[17], ove vrednosti nisu uzete u obzir, već su prelomne tačke u seriji indeksa industrijske proizvodnje datirane kao u tabeli 1.

Tabela 1: *Prelomne tačke u ciklusima bruto domaćeg proizvoda i indeksa industrijske proizvodnje u periodu 1997–2009.*

Prelomne tačke	Bruto domaći proizvod			Indeks industrijske proizvodnje		
	kvartal	mesec	vrednost	kvartal	mesec	vrednost
vrh	1997:Q4	-	246229.4	1997:Q4	novembar	117.8
dno	2000:Q4	-	204985.4	2000:Q4	oktobar	92.3
vrh	2008:Q1	-	340608.6	2008:Q1	februar	126.5
dno	2009:Q2	-	327551	2009:Q2	april	95.3

Prelomne tačke u mesečnoj seriji indeksa industrijske prozvodnje odgovaraju prelomnim tačkama u seriji bruto domaćeg proizvoda po kvartalima, a kretanje serije je prociklično. Međutim, broj prelomnih tačaka je mali, a *peak-and-through* analiza je sama po sebi takva da se na osnovu nje ne mogu donositi zaključci značajni u statističkom smislu reči. Zbog toga bi u perspektivi ekonometrijska analiza trebalo da ispita i potvrdi koincidirajuća svojstva indeksa industrijske proizvodnje i mogućnosti njegovog korišćenja kao cikličnog koincidirajućeg indikatora.

Strogo posmatrano, da bi ekonometrijska analiza bila validna, trebalo bi da bude izvedena na seriji koja bi obuhvatala podatke za industrijske grane/oblasti koje nisu bile obuhvaćene Jedinstvenom klasifikacijom delatnosti pre 2004. godine, i ne bi obuhvatala podatke za AP Kosovo i Metohiju. Može se postaviti

[16] O klasičnom pristupu poslovnim ciklusima može se videti u: V. Zarnowitz: *Business Cycles Theory, History, Indicators, and Forecasting*, The University Chicago Press, 1992.

[17] Pravila za datiranje prelomnih tačaka mogu se naći u: OECD, *"Cyclical Indicators and Business Tendency Surveys"*, OECD, Paris, 1997., i u OECD, *"OECD System of Composite Leading Indicators"*, Methodology and Analyses, 2008.

pitanje kako bi ove promene uticale na vrednosti serije, izgled serije i datiranje prelomnih tačaka. U svakom slučaju, produžavanjem serije i analizom u dužem periodu otvorene su mogućnosti za ispitivanje svojstava indeksa industrijske proizvodnje kao cikličnog indikatora i za njegovo korišćenje u cikličnoj analizi, što je pravac koji treba slediti u budućim istraživanjima mogućnosti primene indeksa industrijske proizvodnje.

4.3 Analiza tekućih ekonomskih trendova: dugoročni trend u privredi Republike Srbije

Indeks industrijske proizvodnje koristi se kao indikator tekućih ekonomskih trendova i dugoročnog trenda u privredi Srbije. Indeks obuhvata ekonomsku aktivnost u tri sektora privrede i predstavlja najveći agregat ukupne ponude. Svi značajni događaji i faze u privrednom životu Srbije prepoznaju se u seriji indeksa industrijske proizvodnje, što će biti ilustrovano kroz analizu međugodišnjih stopa rasta industrijske proizvodnje. Analiza je prvo izvedena na originalnim, nedesezoniranim podacima. Zatim je posmatrana samo trend-ciklus komponenta.

U tabeli 2. prikazane su međugodišnje stope rasta industrijske proizvodnje.

Tabela 2: *Međugodišnje stope rasta industrijske proizvodnje Republike Srbije, period 1997–2010 (promene u %)*

Godina	Meseci	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*VII*	*VIII*	*IX*	*X*	*XI*	*XII*
1998*/1997*	8,4	2,2	8,4	-2,5	0,7	-0,4	-8,2	-11,5	-13,4	-12,4	-14,4	-14,8	
1999/1998	-11,5	-11,4	-22,1	-46,3	-59,8	-47,6	-34,3	-25,6	-22,4	-22,6	-19,5	-18,4	
2000/1999	12,6	28,4	40,6	102,0	178,5	106,7	68,4	64,8	46,4	***15,3***	27,2	24,1	
2001/2000	-1,9	-17,9	-16,2	-14,2	-17,8	-13,9	-16,6	-18,6	-16,0	6,3	-4,9	-6,4	
2002/2001	-5,2	-2,7	-1,2	5,5	2,2	0,3	8,5	3,8	4,7	4,2	2,6	-1,1	
2003/2002	-6,5	-2,8	-7,0	-5,3	-1,7	-0,2	-3,5	-3,7	-1,6	-3,5	-5,0	4,4	
2004/2003	6,6	4,6	14,9	3,6	5,5	7,8	7,1	2,8	6,2	3,5	13,0	9,9	
2005/2004	0,3	-3,8	-5,0	1,6	-3,6	-2,0	-0,8	9,6	2,7	6,0	3,9	0,3	
2006/2005	1,6	10,5	6,4	1,9	10,8	5,8	8,4	1,6	2,0	1,9	1,6	5,3	
2007/2006	12,4	0,3	2,7	6,6	4,9	5,5	4,5	7,2	0,6	4,6	-2,2	0,2	
2008/2007	4,3	***12,8***	2,7	3,2	2,1	1,9	5,6	-4,1	3,1	-3,0	-2,8	-8,8	
2009/2008	-17,5	-19,5	-14,0	***-20,8***	-19,3	-13,2	-15,5	-10,3	-6,0	-5,9	-4,2	-1,2	
2010/2009**	3,2	4,7	3,8	9,0	5,5	0,6	0,3	1,4	-2,5	-1,1	0,2	0,0	

* Sa podacima za AP Kosovo i Metohija.

** Prognoza.

Fizički obim ukupne industrijske proizvodnje međugodišnji pad počinje da beleži od polovine 1998. i dostiže minimum u junu 1999. godine. Negativne stope rasta opstaju tokom cele godine i najzad, krajem godine, kada industrijska pro-

izvodnja počinje da beleži oporavak, negativne stope rasta se smanjuju. U 2000. godini industrijska proizvodnja ponovo beleži rast. Razume se da je ovaj rast rezultat pre svega niske ratne 1999. godine i mobilne obnove zemlje posle ratnih razaranja. Međugodišnji pad u 2001. može se povezati sa početkom tranzicije, reformi i prilagođavanja industrije novim, izmenjenim uslovima privređivanja. Međugodišnje stope industrijske proizvodnje ostaju pozitivne u čitavom preostalom periodu do pred kraj 2008. godine (izuzev u 2003. i prvom polugođu 2005. godine), kada se uticaj svetske finansijske krize preneo i na realni sektor srpske privrede. Međugodišnje stope rasta „uhvatile" su i prelomne tačke u agregatnoj ekonomskoj aktivnosti i to na nedesezoniranim podacima (videti tabelu 2).

U tabeli 3. prikazane su međugodišnje stope rasta trend-ciklus komponente industrijske proizvodnje.

Tabela 3: *Međugodišnje stope rasta trend-ciklus komponente industrijske proizvodnje Republike Srbije, period 1997–2010 (promene u %)*

Godina	**Meseci**	*I*	*II*	*III*	*IV*	*V*	*VI*	*VII*	*VIII*	*IX*	*X*	*XI*	*XII*
1998*/1997*	10,0	5,9	2,9	0,6	-2,0	-4,4	-7,2	-9,7	-11,3	-12,0	-12,4	-13,7	
1999/1998	-17,1	-23,0	-30,1	-36,2	-39,6	-39,8	-37,3	-32,9	-27,2	-20,3	-11,6	-0,2	
2000/1999	15,0	33,8	54,4	72,6	83,5	84,4	77,2	65,6	51,2	35,9	21,2	8,4	
2001/2000	-2,0	-9,4	-14,2	-16,8	-17,9	-18,1	-17,4	-16,0	-13,8	-10,9	-7,8	-5,3	
2002/2001	-3,2	-1,9	-0,7	0,6	1,8	3,1	4,2	4,5	4,1	3,2	1,7	0,0	
2003/2002	-1,4	-2,4	-3,1	-3,5	-3,6	-3,6	-3,8	-3,8	-3,4	-2,3	-0,2	2,5	
2004/2003	5,0	6,8	7,6	7,4	6,6	5,8	5,6	6,1	6,5	6,5	5,6	4,0	
2005/2004	2,0	0,0	-1,5	-2,2	-1,7	-0,5	1,3	2,6	3,7	4,1	4,1	3,9	
2006/2005	4,1	4,8	5,8	6,7	7,0	6,3	4,9	3,7	3,0	3,2	4,1	5,2	
2007/2006	6,2	6,6	6,4	5,6	4,9	4,2	3,7	3,1	2,6	2,5	2,8	3,3	
2008/2007	3,5	3,7	3,8	3,8	3,7	3,3	2,6	1,4	-0,9	-4,1	-7,6	-10,9	
2009/2008	-13,4	-15,4	-16,6	-17,0	-16,7	-15,6	-13,9	-11,4	-8,5	-5,4	-2,6	-0,3	
2010**/2009	1,8	3,3	4,2	4,4	3,9	3,0	1,8	0,5	-0,4	-1,0	-1,0	-0,8	

* Sa podacima za AP Kosovo i Metohija.

** Prognoza.

Do 2003. godine faze pozitivnog i negativnog trenda u seriji industrijske proizvodnje se naizmenično smenjuju. Od početka 2004. godini primetne su više stope rasta u seriji industrijske proizvodnje. U isto vreme, u seriji bruto domaćeg proizvoda dolazi do promene u nagibu trenda (verovatan rast iznad prosečnog, dok se doprinos industrije rastu bruto domaćeg proizvoda povećava). Nakon kratkog kolebanja sredinom 2005. godine, trend u industrijskoj proizvodnji ostaje pozitivan od jula 2005. do avgusta 2008. godine. Sa dostizanjem vrha u industrijskoj proizvodnji i ekonomskoj aktivnosti u februaru 2008. godine, trend-ciklus komponenta u industrijskoj proizvodnji nastavlja još neko vreme da

raste, ali ne zadugo (videti u tabeli 3). Od meseca maja stope rasta se smanjuju i pred kraj godine prelaze u negativne vrednosti. Međugodišnje stope za period oktobar 2008 – decembar 2009. ostaju negativne sa najdubljim padom u aprilu 2009. godine. Oporavak od ovog pada je spor, sa nedovoljno jakim i nedovoljno stabilnim porastom proizvodnje. Od septembra 2009. godine pad se postepeno usporava do -0,3% u decembru. ***Prognoza*** za indeks industrijske proizvodnje u 2010. godini ukazuje na rast industrijske proizvodnje i pozitivan trend sve do poslednjeg kvartala godine, pa se pozitivan trend može očekivati i u privredi Srbije u celini.

5. Zaključak

Osim u analizi industrijske proizvodnje, indeks industrijske proizvodnje koristi se u analizi tekućih ekonomskih trendova i kao indikator dugoročnog trenda u privredi Srbije. Indeksi fizičkog obima industrijske proizvodnje na nižim nivoima agregacije primenjuju se za izračunavanje indeksa produktivnosti rada u industriji i kao indikatori u statistici nacionalnih računa. U cilju ispitivanja i drugih mogućnosti korišćenja indeksa industrijske proizvodnje u analizama, u radu je izvršeno produženje serije indeksa industrijske proizvodnje do 1994. godine. Pokazalo se da se sa produženjem serije otvaraju mogućnosti primene indeksa industrijske proizvodnje u cikličnoj analizi, kao cikličnog koincidirajućeg indikatora, a možda, jednog dana, i kao zvanične referentne serije za Srbiju.

Prilikom korišćenja serije indeksa industrijske proizvodnje u analizama treba imati u vidu da podaci o industrijskoj proizvodnji do 2004. godine ne sadrže podatke o proizvodnji u pojedinim industrijskim granama koje nisu obuhvaćene Jedinstvenom klasifikacijom delatnosti, a do 1998. godine sadrže podatke za AP Kosovo i Metohiju. Bez obzira na to, produženje serije u radu izvršeno je na osnovu raspoloživih statističkih podataka. Zvanična rekonstrukcija i produžavanje serije svakako bi bio poduhvat znatno većih razmera, koji bi uključio rekalkulisanje indeksa uključivanjem nedostajućih podataka o industrijskoj proizvodnji i za oblasti koje nisu bile obuhvaćene Jedinstvenom klasifikacijom delatnosti, kao i druge postupke i procedure koji bi indeks industrijske proizvodnje učinili još preciznijim. Kako bi jedna takva rekonstrukcija uticala na izgled i kretanje serije, ostaje da se vidi kada ona bude izvršena.

Literatura

- OECD: „OECD System of Composite Leading Indicators", *Methodology and Analyses*, 2008, http://stats.oecd.org/mei/default.asp?rev=2
- OECD: *Cyclical Indicators and Business Tendency Surveys*, OECD, Paris, 1997: http://www.oecd.org/dataoecd/20/18/1844842.pdf
- Republički zavod za statistiku Srbije: „Indeks fizičkog obima Industrijske proizvodnje", *Metodologije standardi*, br. 10, Beograd, 2005.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Indeksi industrijske proizvodnje – Saopstenje, Statistika industrije i energetike, različiti brojevi.*
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Industrija Republike Srbije 2008*, Beograd, 2009.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Kvartalni obračun bruto domaćeg proizvoda Republike Srbije 1999–2004*, Beograd, 2006.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Statistički godišnjak Republike Srbije 2007*, Beograd.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Statistički godišnjak Republike Srbije 2008*, Beograd.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Statistički godišnjak Republike Srbije 2009*, Beograd.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Trendovi – Mart 2009,* Beograd.
- Republički zavod za statistiku Srbije: *Trendovi – Mart 2010,* Beograd.
- Savezni zavod za statistiku: *Jedinstvena klasifikacija delatnosti, SFRJ*, Beograd, januar 1991.
- Savezni zavod za statistiku: Klasifikacija delatnosti, Posebno izdanje, *Metodoloski materijali* br. 380, SZS, Beogrd, 1997.
- Savezni zavod za statistiku: Veze klasifikacije delatnosti (KD) s Jedinstvenom klasifikacijom delatnosti (JKD), Verzija 1, *Metodoloski materijali*, br. 379, Beograd, 1997.
- Zarnowitz, V.: *Business Cycles Theory, History, Indicators, and Forecasting*, The University Chicago Press, 1992.

PRILOG 1

KLASIFIKACIJA DELATNOSTI
- izvod –

A Poljoprivreda, lov i šumarstvo
B Ribarstvo
V Vađenje ruda i kamena

VA ***Vađenje energetskih sirovina***
- 10 Vađenje uglja
- 11 Vađenje sirove nafte i gasa, usluge
- 12 Vađenje ruda urana i torijuma

VB ***Vađenje ostalih sirovina i materijala***
- 13 Vađenje ruda metala
- 14 Vađenje ostalih ruda i kamena

G Prerađivačka industrija

GA ***Prehrambeni proizvodi, pića i duvan***
- 15 Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića
- 16 Proizvodnja duvanskih proizvoda

GB ***Proizvodnja tekstila i tekstilnih proizvoda***
- 17 Proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina
- 18 Proizvodnja odevnih predmeta i krzna

GV ***Prerada kože i Proizvodnja predmeta od kože***
- 19 Proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće

GG ***Prerada drveta i proizvodi od drveta***
- 20 Prerada i proizvodi od drveta i plute

GD ***Proizvodnja papira, izdavanje i štampanje***
- 21 Proizvodnja celuloze, papira i Prerada papira
- 22 Izdavanje, štampanje i reprodukcija

GĐ ***Proizvodnja koksa i derivata nafte***
- 23 Proizvodnja koksa i derivata nafte

GE ***Proizvodnja hemijskih proizvoda i vlakana***
- 24 Proizvodnja hemikalija i hemijskih proi zvoda

GŽ ***Proizvodnja proizvoda od gume i plastike***
- 25 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike

GZ ***Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala***
- 26 Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala

GI ***Proizvodnja metala i metalnih proizvoda***
- 27 Proizvodnja osnovnih metala
- 28 Proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina

GJ ***Proizvodnja ostalih mašina i uređaja***
- 29 Proizvodnja ostalih mašina i uređaja

GK ***Proizvodnja električnih i optičkih uređaja***
- 30 Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina
- 31 Proizvodnja drugih električnih mašina i aparata

32 Proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme
33 Proizvodnja preciznih i optičkih instru menata

GL Proizvodnja saobraćajnih sredstava

34 Proizvodnja motornih vozila i prikolica
35 Proizvodnja ostalih saobraćajnih sred-stava

GLJ Ostala prerađivačka industrija

36 Proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda
37 Reciklaža

D Proizvodnja električne energije, gasa i vode

40 Proizvodnja električne energije, gasa i tople vode
41 Prečišćavanje i distribucija vode

Đ Građevinarstvo
E Trgovina na veliko i malo, opravka
Ž Hoteli i restorani
Z Saobraćaj, skladištenje i veze
I Finansijsko posredovanje
J Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje
K Državna uprava i socijalno osiguranje
L Obrazovanje
Lj Zdravstveni i socijalni rad
M Druge komunalne, društvene i lične usluge
N Domaćinstva sa zaposlenim licima
NJ Eksteritorijalne organizacije i tela

PRILOG 2

INDUSTRIJSKE GRANE

- prema Jedinstvenoj klasifikaciji delatnosti -

1. Proizvodnja električne energije
2. Proizvodnja uglja
3. Proizvodnja nafte i gasa
4. Proizvodnja derivata nafte
5. Proizvodnja rude gvožđa
6. Crna metalurgija
7. Proizvodnja ruda obojenih metala

8. Proizvodnja obojenih metala
9. Prerada obojenih metala
10. Proizvodnja nemetala
11. Prerada nemetala
12. Metaloprerađivačka delatnost
13. Mašinogradnja
14. Proizvodnja saobraćajnih sredstava
15. Brodogradnja
16. Proizvodnja električnih mašina i aparata
17. Proizvodnja hemijskih proizvoda
18. Prerada hemijskih proizvoda
19. Proizvodnja kamena i peska
20. Proizvodnja građevinskog materijala
21. Proizvodnja rezane građe i ploča
22. Proizvodnja finalnih proizvoda od drveta
23. Proizvodnja i prerada papira
24. Proizvodnja prediva i tkanina
25. Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda
26. Proizvodnja kože i krzna
27. Proizvodnjakožne obuće i galanterije
28. Prerada kaučuka
29. Proizvodnja prehrambenih proizvoda
30. Proizvodnja pića
31. Proizvodnja stočne hrane
32. Proizvodnja i prerada duvana
33. Grafička delatnost
34. Reciklaža sirovina
35. Proizvodnja raznovrsnih proizvoda

PRILOG 3

NOMENKLATURA INDUSTRIJSKIH PROIZVODA

- izvod -

10 Vađenje uglja
101 Vađenje i briketiranje kamenog ugllja
101001101 Kameni ugalj, rovni t
101001102 Kameni ugalj, komad t
101001103 Kameni ugalj, prah t
101001201 Briket kamenog uglja t

101001202 Granulat kamenog uglja (kocka, orah i ostalo) t
102 Vađenje, briketiranje mrkog uglja i lignita
102011001 Mrki ugalj, rovni t
102011002 Mrki ugalj, komad t
102011003 Mrki ugalj, prah t
102011004 Briket mrkog uglja t
102011005 Granulat mrkog uglja (kocka orah i ostalo) t
102021001 Lignit rovni t
102021002 Lignit komad t
102021003 Lignit prah t
102021004 Briket lignita t
102021005 Granulat lignita t
102021006 Sušeni lignit, komad t
102021007 Sušeni lignit, prah t
102021008 Sušeni lignit, ostali sortimenti t
103 Vađenje i briketiranje treseta
103001001 Treset t
103001002 Briket treseta t

11 Vađenje sirove nafte i gasa, usluge
111 Vađenje sirove nafte i prirodnog gasa
111011001 Sirova nafta t
111011002 Ulje iz bitumenoznih materijala t
111011003 Kondenzat prirodnog gasa t
111014001 Bitumenozni i uljni škriljci, i ter. pesak t
111022001 Prirodi gas iz gasnih ležišta, hilj. m3
111022002 Prirodni gas iz naftnih ležišta (kaptažni gas) hilj. m3
111022003 Sirovi gazolin t
111022004 Metan hilj. m3
111022005 Etan hilj. m3
111022006 Prirodni gas vraćen u bušotine radi istiskivanja nafte, hilj. m3
111022007 Gubitak prirodnog gasa u proizvodnji i transportu, hilj. m3
111023001 Utečnjavanje i regasifikacija prirodnog gasa, u cilju lakšeg transporta t
112 Usluge u proizvodnji nafte i gasa
112001101 Usluge bušenja u proizvodnji nafte i gasa, hilj. ef. čas
112001201 Postavljanje bušećih tornjeva, opravke i usluge demontaže i sl. Radovi u proizvodnji nafte i gasa, hilj. ef. čas

12 Vađenje ruda urana i torijuma
120 Vađenje ruda urana i torijuma
120001001 Rude urana i torijuma t
120001002 Koncentrati urana i torijuma

PRILOG 4

GLAVNE INDUSTRIJSKE GRUPACIJE, PREMA EKONOMSKOJ NAMENI

Šifre i nazivi, oblasti i grana klasifikacije delatnosti	
Energija	10 Vađenje uglja 11 Vađenje sirove nafte i gasa, usluge 12 Vađenje ruda urana i torijuma 23 Proizvodnja koksa i derivata nafte 40 Proizvodnja električne energije, gasa i tople vode 41 Prečišćavanje i distribucija vode
Intermedijalni proizvodi, osim energije	13 Vađenje ruda metala 14 Vađenje ostalih ruda i kamena 156 Proizvodnja mlinskih proizvoda i skroba 157 Proizvodnja gotove hrane za životinje 171 Proizvodnja tekstilnih prediva 172 Proizvodnja tkanina 173 Dovršavanje tkanina 176 Proizvodnja pletenih i kukičanih tkanina 20 Prerada i proizvodi od drveta i plute 21 Proizvodnja celuloze, papira i prerada papira 241 Proizvodnja osnovnih hemikalija 242 Proizvodnja hemikalija za poljoprivredu 243 Proizvodnja boja, lakova i sl. 246 Proizvodnja ostalih hemijskih proizvoda 247 Proizvodnja veštačkih i sintetičkih vlakana 25 Proizvodnja veštačkih i sintetičkih vlakana 26 Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala 27 Proizvodnja osnovnih metala 284 Kovanje metala i metalurgija praha 285 Prevlačenje metala i mašinski radovi 286 Proizvodnja sečiva i sl. robe opšte namene 287 Proizvodnja ostalih metalnih proizvoda 312 Proizvodnja opreme za distribuciju el. energ. 313 Proizvodnja izolovane žice i kablova 314 Proizvodnja akumulatora, ćelija i baterija 315 Proizvodnja sijalica i uređaja za osvetljenje 316 Proizvodnja ostale električne opreme 321 Proizvodnja elektronskih komponenata 37 Reciklaža
Kapitalni proizvodi	281 Proizvodnja metalnih konstrukcionih proizvoda 282 Proizvodnja sudova, kotlova i radijatora 283 Proizvodnja parnih kotlova 291 Proizvodnja energetskih mašina, osim motora

	292 Proizvodnja ostalih mašina opšte namene 293 Proizvodnja mašina za poljoprivredu 294 Proizvodnja alatnih mašina 295 Proizvodnja dr. mašina za specijalne namene 296 Proizvodnja oružja i municije 30 Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina 311 Proizvodnja električnih motora i generatora 322 Proizvodnja TV i radio-predajnika 331 Proizvodnja medicinske i hirurške opreme 332 Proizvodnja mernih instrumenata i aparata 333 Proizvodnja opreme za industrijsku kontrolu 34 Proizvodnja motornih vozila i prikolica1) 351 Izgradnja i opravka brodova i čamaca 352 Proizvodnja lokomotiva i voznog parka 353 Proizvodnja vazdušnih i svemirskih letilica
Trajni proizvodi za široku potrošnju	297 Proizvodnja kućnih aparata 323 Proizvodnja TV i radio-prijemnika 334 Proizvodnja optičke i fotografske opreme 335 Proizvodnja satova i časovnika 354 Proizvodnja motocikala i bicikala 355 Proizvodnja dr. saobraćajnih sredstava 361 Proizvodnja nameštaja 362 Proizvodnja nakita 363 Proizvodnja muzičkih instrumenata
Netrajni proizvodi za široku potrošnju	151 Proizvodnja obrada i konzervisanje mesa 152 Prerada i konzervisanje ribe 153 Prerada i konzervisanje voća i povrća 154 Proizvodnja ulja i masti 155 Prerada i konzervisanje mleka 158 Proizvodnja ostalih prehrambenih proizvoda 159 Proizvodnja pića 16 Proizvodnja duvanskih proizvoda 174 Proizvodnja gotovih tekstilnih predmeta 175 Proizvodnja ostalih tekstilnih predmeta 177 Proizvodnja pletenih i kukičanih proizvoda 18 Proizvodnja odevnih predmeta i krzna 19 Proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće 22 Izdavanje, štampanje i reprodukcija sa 244 Proizvodnja farmaceutskih proizvoda 245 Proizvodnja sapuna i toaletnih preparata 364 Proizvodnja predmeta za sportske potrebe 365 Proizvodnja igara i igračaka 366 Proizvodnja ostalih raznovrsnih predmeta

PRILOG 5

SERIJE STATISTIKE INDUSTRIJE U BAZI VREMENSKIH SERIJA REPUBLIČKOG ZAVODA ZA STATISTIKU SRBIJE*

1. **010000 Industrijska proizvodnja - ukupno**
2. 010010 Energija
3. 010020 Intermedijarni proizvodi, osim energije
4. 010030 Kapitalni proizvodi
5. 010040 Trajni proizvodi za široku potrošnju
6. 010050 Netrajni proizvodi za široku potrošnju

7. **013000 Vađenje ruda i kamena**
8. 013100 Vađenje i briketiranje uglja
9. 013110 Vađenje sirove nafte i gasa, usluge
10. 013120 Vađenje ruda urana i torijuma (-)
11. 013130 Vađenje ruda metala
12. 013140 Vađenje ostalih ruda i kamena

13. **014000 Prerađivačka industrija**
14. 014150 Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića
15. 014160 Proizvodnja duvanskih proizvoda
16. 014170 Proizvodnja tekstilnih prediva i tkanina
17. 014180 Proizvodnja odevnih predmeta i krzna
18. 014190 Proizvodnja kože i predmeta od kože, obuće
19. 014200 Prerada i proizvodi od drveta i plute
20. 014210 Proizvodnja celuloze, papira i prerada papira
21. 014220 Izdavanje, štampanje i reprodukcija
22. 014230 Proizvodnja koksa i derivata nafte
23. 014240 Proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda
24. 014250 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
25. 014260 Proizvodnja proizvoda od ostalih minerala
26. 014270 Proizvodnja osnovnih metala
27. 014280 Proizvodnja metalnih proizvoda, osim mašina
28. 014290 Proizvodnja ostalih mašina i uređaja
29. 014300 Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina
30. 014310 Proizvodnja drugih električnih mašina i aparata
31. 014320 Proizvodnja radio, TV i komunikacione opreme
32. 014330 Proizvodnja preciznih i optičkih instrumenata
33. 014340 Proizvodnja motornih vozila i prikolica
34. 014350 Proizvodnja ostalih saobraćajnih sredstava
35. 014360 Proizvodnja nameštaja i sličnih proizvoda

36. 014370 Reciklaža

37. 015000 Proizvodnja i distribucija električne energije, gasa i vode
38. 015400 Proizvodnja električne energije, gasa i tople vode
39. 015410 Prečišćavanje i distribucija vode

* Prva opservacija je januar 2001. godine, osim za serije 014300 Proizvodnja kancelarijskih i računskih mašina i 015400 Proizvodnja električne energije, gasa i tople vode, gde je prva opservacija januar 2004. godine. Sve serije su indeksne i prate se mesečno.

Rad primljen: 25. januara 2011.
Odobren za štampu: 8. februara 2011.

Origional scientific paper

Jelena Radović Stojanović, PhD
The Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
Nada Đerić, MA
Statistical Office of The Republic of Serbia, Belgrade

THE INDEX OF INDUSTRIAL PRODUCTION – THE FIRST AMONG THE SERIES IN SERBIAN ECONOMIC STATISTICS

Summary

The paper presents the methodology, data collection, dissemination and uses of the Index of industrial production for Serbia. The Index of industrial production for the entire industry is used in the analysis of industrial and labor productivity, but also as the indicator of current economic trends and as the indicator of long-term trend in Serbian economy. There are some possibilities of using the Index of industrial production as the cyclical coincident indicator in cyclical analysis, which is demonstrated in the paper. The changes in methodology of compilation of the Index over the the past few years, and their impact on the coverage of the Index will be discussed. The Index of industrial production for the entire industry cannot be treated separatly from indices of industrial production at lower aggregation levels (groups, branches and sections of industry), considering that the procedure for its calculation is based on those indices; therefore, those indices, methodology of their compilation and uses of indices will also be discussed in the paper.

Key words: *the index of industrial production, coincident indicator, cyclical analysis, Serbia*

JEL classification: C43, E37

Originalni naučni rad UDK 330.322.14:005.336.1(497.11)"2006/2010"

Dr Ana Jovancai, docent*
Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd

REALIZACIJA NACIONALNOG INVESTICIONOG PLANA REPUBLIKE SRBIJE U PERIODU 2006–2010.**

Sažetak: *U radu se analizira dinamika državnih investicija u Srbiji od usvajanja i početka implementacije Nacionalnog investicionog plana 2006. godine. Realizacija Nacionalnog investicionog plana postavljena je za jedan od ključnih prioriteta razvoja Republike Srbije, i podrazumeva ulaganje, prvenstveno, u strateške projekte infrastrukture koji su generator otvaranja novih radnih mesta, smanjenja siromaštva i postizanja blagostanja svih građana. Za samo tri godine implementacije ovaj državni projekat suočio se sa značajnom redukcijom sredstava, promenom strukture ulaganja i drastičnim smanjenjem broja projekata.*

Ključne reči: *državne investicije, Nacionalni investicioni plan, Srbija*
JEL klasifikacija: H54, E62

1. Uvod

Uloga državnih investicija u privredi dugo je predmet neslaganja u ekonomskoj, ali i široj javnosti. S jedne strane, postoji tvrdnja da povećanje uloge države u privredi može da obeshrabri ili čak istisne investicije privatnog sektora. Efekat istiskivanja (Crowd Out Effect) je tvrdnja da visok nivo javnih investicija dovodi do smanjivanja privatnih investicija. Prema ovoj teoriji, državni troškovi koji se finansiraju iz duga ili poreza takmiče se sa privatnim sektorom pri korišćenju ograničenih fizičkih i finansijskih resursa. Zatim, povećanje državne tražnje za dobrima i uslugama utiče na povećanje kamatne stope, što čini kapital skupljim

* E-mail: ajovancai@megatrend.edu.rs

** Rad predstavlja deo projekta Ministarstva nauke Republike Srbije br. 47004: „Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta".

za obeshrabrene privatne investitore.[1] Prema hipotezi efekta istiskivanja sledi da smanjivanje javnih investicija može da stimuliše privatne investitore.

Međutim, tokom godina, zahvaljujući brojnim istraživanjima, razvijena je teorija efekta privlačenja (Crowd In Effect) privatnih investicija zahvaljujući državnim investicijama.[2] Ova teorija zastupa mišljenje da vlada uz pomoć državnih investicija može „utabati stazu" privatnom sektoru, kao i da državne i privatne investicije mogu biti u pozitivnoj korelaciji, ukoliko državni kapital obezbedi pozitivne eksternalije po privatan sektor. Obezbeđivanjem neophodne infrastrukture, zdravstvenog i sistema obrazovanja, kao i zaštite intelektualne svojine, može se uticati na povećanje efikasnosti privatnog kapitala.

Mnogi primeri mogu ići u korist ovakve hipoteze. Obezbeđivanje ekonomske i socijalne infrastrukture može stvoriti povoljne uslove za odluku privatnog sektora da investira u određeni region ili državu.

Investiranjem državnog kapitala u kvalitetnu putnu infrastrukturu u značajnoj meri se smanjuju troškovi i rizik transporta a dostupnošću električne i gasne energije može doći do smanjenja troškova i same proizvodnje. Državne investicije u edukaciju i naučno istraživački rad obezbeđuju visokoobrazovanu domaću radnu snagu, dok dobar zdravstveni sistem obezbeđuje njihov dug životni i radni vek.[3]

2. Državne investicije u Republici Srbiji

Republika Srbija se na početku novog milenijuma suočila sa zaostatkom privredne aktivnosti i niskim nivoom životnog standarda. Srbija je započela transformaciju svoje privrede i društva krajem 1980-ih godina u okviru bivše SFRJ, ali je izgubila najmanje deset tranzicionih godina tokom 1990-ih. Ovaj period bio je jedan od najtežih za srpsku privredu i njene građane. Kulminirao je teškom ekonomskom krizom izraženom padom standarda stanovništva usled ratova, međunarodnih sankcija i lošeg vođenja ekonomske politike. Nakon toga privredu, a posebno infrastrukturu, dodatno je oslabila intervencija NATO snaga 1999. godine. Najveća oštećenje pretrpela je saobraćajna infrastruktura, odnosno putna i železnička mreža, a time i javna preduzeća u ovoj oblasti. Tokom intervencije velika razaranja pretrpeli su i elektronski sistemi, i to na distributivnoj

[1] M. Friedman, „The Role of Monetary Policy", *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 1, 1968, str. 1-17.

[2] D. A. Ashauer, „Does Public Capital Crowd out Private Capital?", *Journal of Monetary Economics*, North-Holland, 1989, str. 171-188.

[3] L. Donat, M. Marijus: „Efikasnost javnog sektora prema COFOG klasifikaciji u Evropskoj uniji", *Megatrend revija,* Vol. 6, br. 2, 2009, str. 75-93.

mreži, termoelektranama i rafinerijama. Razoren je veliki broj komunalnih preduzeća, odnosno komunalne infrastrukture opština i gradova.[4]

Po završetku tragične decenije privredu Srbije karakterisale su veoma loše performanse. Kada je reč o investicijama, treba imati u vidu da je proces dezinvestiranja u Srbiji trajao jednu i po deceniju. To je zajedno sa efektima ekonomskih sankcija i uništavanjem proizvodnih i saobraćajnih kapaciteta i infrastrukture pomenutim NATO bombardovanjem, dovelo do devastiranja dela privrede, kao i tehničko-tehnološkog zaostajanja od najmanje tri do četiri tehnološko-investiciona ciklusa.[5] Nakon političkih promena 2000. godine Srbija, de facto, započinje proces tranzicije.

Srbija je u tranzicionom periodu od 2001. do 2008. godine privela kraju prvu fazu ekonomske tranzicije, koja se odnosila na stvaranje makroekonomske stabilnosti.[6] Nakon toga, započeta je druga faza tranzicije, koja se odnosi na rešavanje krupnih strukturnih problema važnih za privredni rast. Kao jedan od ključnih zadataka ove faze, pored ostalih, identifikovana je izgradnja i unapređenje infrastrukture.

Investicije u infrastrukturu su od ključne važnosti za promociju daljih, privatnih investicija i stimulisanje ekonomskog rasta. Gotovo uvek kada javni sektor može da obezbedi efikasne infrastrukturne projekte – za posledicu ima povećanje stimulacije i mogućnosti za privatne investicije. Zapravo, odgovarajuća i razvijena infrastruktura kreira okolinu, koja sve druge inpute (radnu snagu, privatni kapital) čini produktivnijim. Trenutno, slabo razvijena infrastruktura u Srbiji ima negativan efekat na privatne investicije i ekonomski rast. U tom pogledu Srbija nije usamljen slučaj u Jugoistočnoj Evropi. Privrede zemalja čitave Jugoistočne Evrope su siromašne i stoga ne iznenađuje to što je infrastruktura u lošijem stanju nego u razvijenijim zemljama Evropske unije. Pre svega se misli na saobraćajnu infrastrukturu i telekomunikacije, koje su na značajno nižem nivou nego u ostalim razvijenim zemljama, što, dalje, loše utiče na ekonomsku aktivnost države. [7]

Pošto privatni sektor u Srbiji nema interes da ulaže u infrastrukturu, država je ta koja mora da zadovolji inicijalne potrebe investitora i obezbedi sve potrebne preduslove za dalja, privatna ulaganja. Upravo zbog potreba poboljšanja postojeće i razvijanja nove infrastrukture, neophodno je izdvojiti značajan deo sredstava iz državnog budžeta. Važno je unaprediti decenijama zapostavljanu postojeću infrastrukturu, izgraditi novu, koja će u potpunosti zadovoljiti standarde razvijenih zemalja čiji je kapital neophodno privući. Pored pomenutih ulaganja ne sme se zanemariti kontinuirano izdvajanje sredstva iz državnog budžeta za održavanje postojeće infrastrukture, kako pozitivni efekti na privredu ne bi izostali.

---

4 D. Gnjatović, *Ekonomija Srbije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.

5 M. Šojić, *Investiciona aktivnost u Republici Srbiji i NIP*, Okrugli sto: Nacionalni investicioni plan, Ekonomski fakultet Beograd, 2006. str. 90.

6 EBRD: *Growth in transition*, Transition report, 2008.

7 European Comission: *Transport and Energy infrastructure in South East Europe*, Brusselss, 2001.

3. Strateški prioriteti Nacionalnog investicionog plana

Usled intenzivne privatizacije i prodaje državne imovine, u budžetu Republike Srbije javio se suficit 2005. i 2006. godine.[8] Jedan od najznačajnijih priliva u budžet obezbeđen je nakon prodaje kompanije mobilne telefonije „Mobi 63" (nekadašnji „Mobtel") norveškoj kompaniji „Telenor" u iznosu 1,914 mlrd američkih dolara.[9] Nosioci ekonomske politike bili su svesni da se ovakva situacija neće ponoviti s obzirom na to da je prodaja državne i društvene imovine jednokratna i da je znatan broj preduzeća koja su bila u državnoj i društvenoj svojini već privatizovan. Takođe su bili svesni potreba za izgradnjom i unapređenjem postojeće infrastrukture, tako da je Vlada Republike Srbije odlučila da se novac od privatizacije upotrebi za strateške investicione projekte koji će biti finansirani po projektnom principu u okviru programa pod nazivom Nacionalni investicioni plan Republike Srbije.

Nacionalni investicioni plan kao instrument politike javnih rashoda, usvojen je od strane Vlade Republike Srbije septembra 2006. godine, u iznosu od 1,674 mlrd evra. Ukupna sredstva odnosila su se, manjim delom, na poslednji kvartal 2006. godine i, većim delom, na 2007. godinu. Plan se finansirao sredstvima iz budžeta Republike Srbije, ali i uz pomoć međunarodnih finansijskih organizacija i evropskih institucija od kojih se očekivalo odobravanje dodatnih sredstava za razvojne projekte.[10] Ideja i suština ovog plana je u tome da se novcem dobijenim od prodaje stare državne imovine obnavlja stara i gradi nova imovina, kako bi se podstakle investicije, povećala zaposlenost i poboljšao standard građana. U skladu sa tom idejom uspostavljeni su ciljevi radi što efikasnijeg i značajnijeg boljitka građana i privrede. Ciljevi čijem ostvarenju treba da doprinose projekti koji se finansiraju sredstvima Nacionalnog investicionog plana jesu:[11]

- povećanje zaposlenosti,
- održivi privredni rast,
- sprovođenje strategije za uravnoteženje regionalnog razvoja,
- podizanje konkurentnosti,
- sprovođenje strategije za smanjenje siromaštva.

Investicioni plan se ostvaruje projektnim principom, što znači da za ova sredstva mogu da konkurišu ministarstva, autonomna pokrajina i jedinica lokalne

[8] Ministarstvo finansija RS: *Bilten javnih finansija za mesec decembar 2006. godine*, Beograd, 2007.

[9] „Maturity, momentum and mega-deals", *CEE M&A Surwey 2006,* Price Waterhouse Coopers, 2007.

[10] Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan RS: *Nacionalni investicioni plan 2009*, Beograd, 2008.

[11] Ministarstvo finansija RS: *Nacionalni investicioni plan 2006/2007*, Beograd, 2006.

samouprave, tako što će kandidovati konkretan projekat. Projekti su razvrstani u nekoliko grupa prema sektorima u koje se investira. To su:[12]

1) Projekti iz oblasti unapređenja obrazovanja
2) Projekti iz oblasti modernizacije zdravstvenog sistema i zaštite životne sredine
3) Projekti iz oblasti izgradnje saobraćajne strukture
4) Projekti koji podstiču privredni razvoj (podsticajne mere za zapošljavanje i preduzetništvo, investicije u energetici, poljoprivredi, vodoprivredi, nauci, turizmu)
5) Projekti iz oblasti stanogradnje
6) Projekti kojima se poboljšava standard građana (sport, kultura, socijalna zaštita, verski objekti)
7) Projekti koji se odnose na unapređenje rada državne uprave (sudstvo, policija, vojska, državna administracija)

Nakon predstavljanja Nacionalnog investicionog plana, njegovih ciljeva, kriterijuma projekata i sektora ulaganja, mišljenja stručne javnosti o efektima Plana na privredu bila su podeljena. Kada je ubrzo nakon predstavljanja plan usvojen i implementiran, stavovi su se dodatno zaoštrili. Nije bilo nesuglasica oko potrebe za državnim investicijama već oko izbora ciljeva i prioriteta za investiranje iz javnih izvora. U slučaju donošenja programa krupnih javnih izdataka, javnosti se ostavlja vremena za komentare.[13] Međutim, to se nije dogodilo pre usvajanja Nacionalnog plana i zbog toga je ovaj program bio izložen kritici.

Pre svega, javila se očekivana bojazan da će državne investicije istisnuti privatne. Naime, država se neće javiti kao investitor samo u one sektore koji se inače preporučuju kao podesni za poboljšavanje investicione klime – poput infrastrukture i slično, već i u mnogim sektorima koji imaju drugačije karakteristike, a posebno karakter konkurentnih delatnosti podesnih prevashodno za investiranje privatnog kapitala. Na taj način javila bi se opasnost da se Nacionalni investicioni plan, umesto podsticaja, transformiše u ograničenje za investiranje.[14]

Iskazana je bojazan da će investicioni plan i značajno angažovanje države u investicionoj aktivnosti dovesti do novog porasta javne potrošnje. Plan će predstavljati veliki izvor dodatne tražnje i to ekspanzivno dejstvo će se ispoljiti ne samo kratkoročno nego i na duže staze.[15]

Naredna kritika upućena je na račun strateškog prioriteta Nacionalnog investicionog plana smanjenja nezaposlenosti. Izneto je mišljenje da će se zaposlenost

[12] Ibid.

[13] J. E. Stiglitz, *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999, str. 252.

[14] B. Cerović, „Nacionalni investicioni plan-razvojni podsticaji i ograničanja", Okrugli sto: *Zbog čega je potrebna rasprava o NIP-u?*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

[15] Lj. Madžar, „Univerzalni um ponovo među Srbima", Okrugli sto: *Nacionalni investicioni plan*, Ekonomski fakultet Beograd, 2006, str. 47.

nešto povećati, ali samo dok se plan realizuje, ali da će ukupan efekat na trajniju zaposlenost biti vrlo skroman. Na primer, kada se i ako se završe projekti vezani za saobraćajnu infrastrukturu, zdravstvo i ekologiju, obrazovanje, nauku, stanogradnju, unapređenje administracije, javlja se bojazan da neće biti potrebe ni mogućnosti novog zapošljavanja. Zbog toga se može postaviti pitanje da li će i u kojoj meri realizacija plana trajnije doprineti bilo kakvom rešavanju najvećeg problema privrede Srbije, a to je ogromna nezaposlenost.[16]

Plan je kritikovan pre svega zbog obima sredstava kojima će se finansirati projekti. Stručna javnost smatrala je da se suficit može potrošiti na drugi, efikasniji način. Predlagano je snižavanje poreza, reforma javne uprave, otplata dugovanja, privatizacija obaveznog penzionog osiguranja i finansiranje dela troškova denacionalizacije.[17]

4. Implementacija Nacionalnog investicionog plana

Plan je usvojen 2006. godine i to za period 2006-2014. na predlog Ministarstva ekonomije. Koncept Nacionalnog investicionog plana Srbije urađen je po uzoru na irski model, čije su prve faze izvedene početkom 1990-ih godina i koji je postigao izvanredne rezultate u kratkom periodu. Investicioni plan Republike Srbije podrazumevao je, pre svega, uspostavljanje sistema koji će usvajati, implementirati, realizovati i evaluirati velike nacionalne, regionalne i lokalne projekte, a sve u cilju privrednog razvoja. Iako su pojedini projekti već završeni i postignuti određeni rezultati, teško je nakon samo tri godine primene u potpunosti analizirati ovako složen i važan projekat.

Tabela 1: *Implementacija Nacionalnog investicionog plana 2006-2009.*

Godina	**2007.**	**2008.**	**2009.**
Broj projekata	1 109	11 060	431
% budžeta NIP u budžetu RS	8,23	5,27	2,74

Izvor: Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan Republike Srbije, 2010.

Ono što je uočljivo na prvi pogled, bez detaljnije analize, jeste to da se iz godine u godinu broj projekata smanjivao (vidi tabelu br. 1). Godine 2007. bilo je odobreno 1109 projekata, naredne 2008. godine njihov broj smanjen je na 1060,

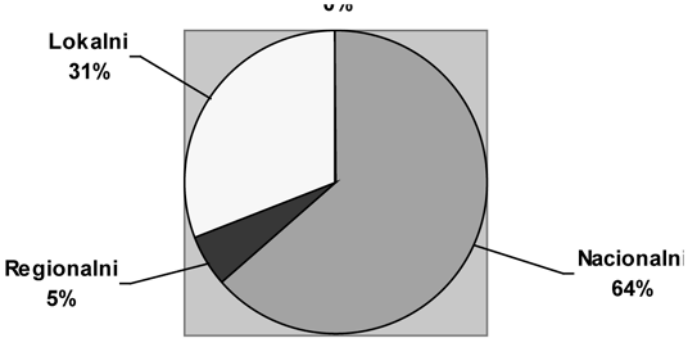
[16] M. Kovačević, „Načelna i konkretna pitanja u vezi sa tzv. Nacionalnim investicionim planom", Okrugli sto: *Nacionalni investicioni plan – razvojni podsticaji i ograničanja*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.

[17] M. Prokopijević, „Nacionalni investicioni plan je ekonomski stetan", tematski broj časopisa *Ekonomski anali,* Ekonomski fakultet Beograd, 2007.

za 49 projekata, odnosno za 4,5 %. Do drastičnog smanjenja projekata dolazi 2009. godine, kada njihov broj pada na 431, dakle 629 projekata manje nego prethodne godine ili 59,3% manje projekata. Akcenat je u 2009. godini stavljen na projekte za izgradnju infrastrukture i podizanje standarda građana. Smanjivanje broja projekata može se objasniti činjenicom da se fokusiranjem na prioritetne projekte omogućava poboljšavanje efikasnosti kao i intenzivniji monitoring realizacije i evaluacije samih projekata.

Primetna je značajna promena u nivou državnih investicija nakon što je Vlada Republike Srbije donela odluku da objedini državne investicije Nacionalnim investicionim planom. Godine 2007. dolazi do rasta udela kapitalnih investicija u republičkom budžetu zbog odluke da se novac dobijen privatizacijom investira u izgradnju i oporavak infrastrukture. Međutim, u narednim godinama realizacije došlo je do smanjivanja sredstava za investiranje projekata Plana. S jedne strane, bila su smanjena sredstva za finansiranje javnih potreba, dok se, s druge, broj tih potreba nije smanjivao. Bilo je neophodno odrediti prioritete u novim okolnostima i što efikasnije iskoristiti redukovana sredstva, koja su za realizaciju projekta za 2009. godinu iznosila 20.500.000.000.[18] Najpre su projekti podeljeni po broju korisnika i značaju na: nacionalne, regionalne i lokalne.

Grafikon 1: *Podela projekata NIP-a po broju korisnika i značaju*



Izvor: Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan: *Nacionalni investicioni plan 2009*, Beograd, 2008.

Od ukupnih sredstava, više od 60% troši se na finansiranje nacionalnih projekata. Nacionalni projekti pružaju podršku nacionalnim i resornim strategijama, a ujedno imaju i najveći broj korisnika. Tokom 2009. godine planirana je realizacija 73 nacionalna projekta, od kojih se tri izdvajaju kao najznačajniji.

[18] Vlada Republike Srbije: Zakon o izmenama i dopunama budzeta Republike Srbije za 2009. godinu, „Službeni glasnik" br. 31/09, 2009.

Ta tri projekta su: izgradnja Koridora X, ulaganje u infrastrukturu 40 najnerazvijenijih opština i infrastrukturna podrška razvoju automobilske industrije, a finansiraće sa 40% budžeta Nacionalnog investicionog plana predviđenog za 2009. godinu.[19]

Realizacijom regionalnih projekata planirano je smanjiti regionalne razlike, pomoći regionalni razvoj, od čega će koristi imati građani sa teritorija više opština. Potrošnja za ove projekte iznosi 5% budžeta Plana.

Efekte lokalnih projekata koristiće stanovnici pojedinih opština, i to najugroženijih opština u Republici Srbiji. Na ovaj način rešava se i jedan od najznačajnijih problema sa kojima se suočava Srbija, a to je smanjenje regionalnih nejednakosti.

Novi strateški prioriteti utvrđeni su i primenjeni 2009. godine:

- Razvoj infrastrukture
- Unapređenje standarda građana
- Unapređenje rada javne administracije
- Podizanje kapaciteta ljudskih resursa

Ulaganje u podizanje kapaciteta ljudskih resursa neophodno je, kako bi se svi naučni kapaciteti uključujući i intelektualni kapital stavili na raspolaganje privredi i društvu. Tehnološki napredak, znanje, obrazovanje, stručno osposobljavanje su generatori rasta koji uzrokuju stalne promene na putu razvoja i podizanja nacionalne konkurentnosti.

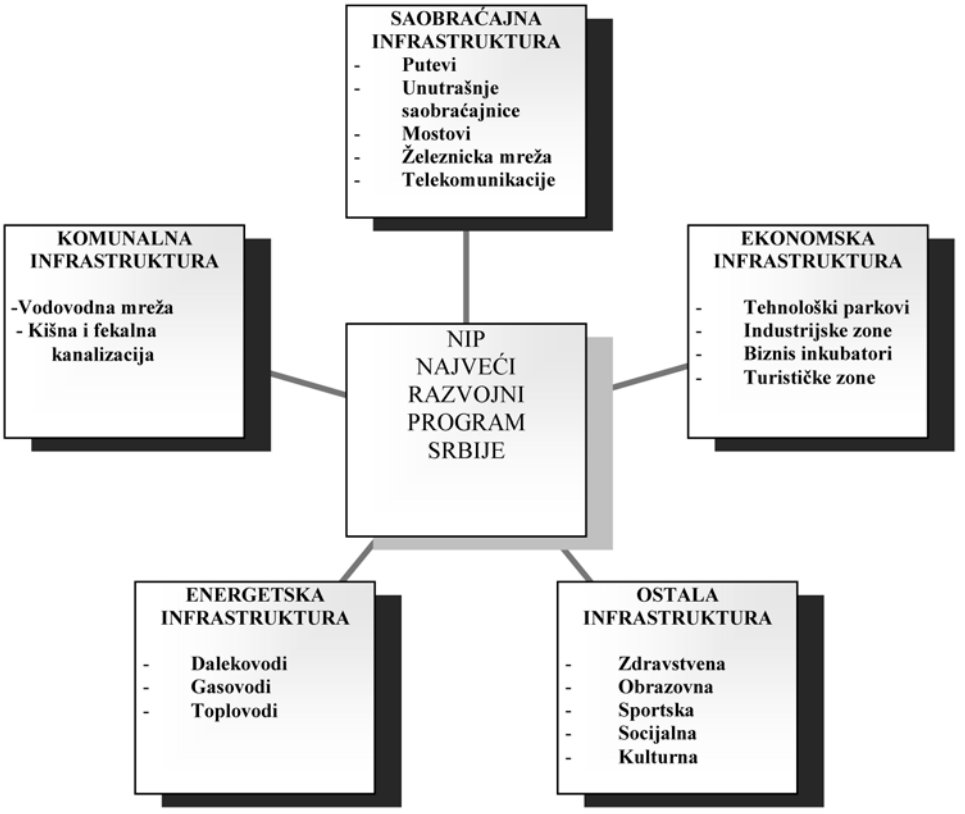
Kako bi se poboljšala efikasnost rada javnog sektora, važno je, pored edukacije kadrova, unaprediti tehnologiju i ulagati u infrastrukturu. Sektori u koje se ulagalo u okviru ovog prioriteta su, pre svega, vojska, a zatim i Ministarstvo unutrašnjih poslova, pravosuđe, državna uprava i lokalna samouprava i spoljni poslovi.

Podizanje standarda građana podrazumeva ulaganje u izgradnju i rekonstrukciju objekata u sistemu zdravstva, obrazovanja, socijalne zaštite, sporta, kulturnih i verskih objekata.

Ipak, sektor u koji se ulagalo procentualno najviše sredstava iz Nacionalnog investicionog plana od početka realizacije ostao je nepromenjen. I 2009. godine, više od 60% sredstava Plana uloženo je u razvoj infrastrukture izgradnjom mostova, puteva, industrijskih zona i inkubatora, komunalne i energetske mreže.

[19] Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan, Vlada RS: *Nacionalni investicioni plan 2009*, Beograd, 2008.

Grafikon 2: *Razvoj infrastrukture posredstvom Nacionalnog investicionog plana*



Izvor: Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan, Vlada Republike Srbije, 2009.

5. Ulaganje u infrastrukturu posredstvom NIP-a

Saobraćajna infrastruktura, za koju se od početka realizacije odvajalo procentualno najviše sredstava, tokom godina nije gubila na značaju. Cilj je dostizanje nivoa koji je uporediv i kompatibilan sa nivoom u državama članicama Evropske unije, radi ujednačavanja karakteristika transportne infrastrukture i tokova.[20] Smanjenje sredstava imalo je za rezultat promenu strukture ulaganja u infrastrukturne projekte.

[20] Vlada Republike Srbije: Strategija razvoja zeleznickog, drumskog, vodenog, vazdusnog i intermodalnog transporta u Republici Srbiji od 2008. do 2015. godine, „Službeni glasnik RS“ br. 101/07.

Tabela 2: *Uporedni pregled finansiranja po oblastima od 2006. do 2010. godine*

OBLAST FINANSIRANJA	REALIZACIJA 2006-2007.	%	REALIZACIJA 2008.	%	REALIZACIJA 2009.	%	REALIZACIJA 2010.	%
Saobraćajna infrastruktura	13.220.160.120	27,3	6.762.361.086	28,3	5.948.980.180	53,4	18.441.254.099	70,8
Ekonomska infrastruktura	5.810.257.869	12	1.579.733.712	6,6	573.496.950	5,1	1.328.358.309	5,1
Komunalna infrastruktura	3.190.299.221	6,6	1.282.527.875	5,4	976.323.013	8,8	1.757.860.010	6,7
Energetska infrastruktura	2.497.995.669	5,2	589.778.394	2,5	470.619.596	4,2	500.305.036	1,9
Telekomunikacije i IT	213.470.673	0,4	166.707.462	0,7	379.907.826	3,4	209.070.629	0,8
Ostalo	23.531.140.559	49	13.539.805.409	57	2.796.748.946	25	3.815.151.917	15
Ukupno	48.463.324.111	100	23.920.913.938	100	11.146.076.510	100	26.052.000.000	100

Izvor: Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan RS, 2010.

Ulaganje sredstava iz Investicionog plana u puteve, mostove, železnicu i telekomunikacije prve dve godine iznosilo je približno trećinu odobrenih sredstava, zatim beleži nagli rast 2009. godine na više od polovine, i 2010. do dve trećine budžeta Plana (vidi tabelu 2). Rast investicija u putnu infrastrukturu ne iznenađuje ako se ima u vidu strategija Republike Srbije da postane članica Evropske unije i neophodnost potpune integrisanosti transportne mreže u transevropsku mrežu, kojom je ispunjenje ovog cilja direktno uslovljeno. Vlada Srbije je modernizaciju i izgradnju drumskih i železničkih saobraćajnica, koje kroz našu zemlju predstavljaju jednu od najkraćih veza između Evrope i Azije, označila kao nacionalni prioritet.[21] Takođe se nameću i standardi izgradnje i održavanja transportnog sistema, kako bi bili u skladu sa principima održivog razvoja, zaštite životne sredine i društvene odgovornosti. Na putevima Srbije ima dosta saobraćajnih nesreća, delimično i zbog veoma loše putne mreže, a pojedini podaci pokazuju da je stanje u oblasti bezbednosti saobraćaja pet puta lošije nego u zemljama članicama Evropske unije.[22] Izgradnja infrastrukture nametnula se kao prioritet koji zahteva mnogo rada i sredstava.

Planom su, u skladu sa utvrđenim kriterijumima, ustanovljeni najvažniji projekti modernizacije putnih pravaca:

1) Završetak Koridora 10
2) Autoput Beograd–Južni Jadran – E 763
3) Put Kragujevac–Batočina
4) Pruga Smederevo
5) Mostovi Beograda

[21] Ibidem

[22] B. Handjinski, „Investent matters", *World Bank Working Paper* No.159, 2008.

Koridor 10 je panevropski saobraćajni koridor koji ide od Slovenije do Grčke i delom prolazi kroz Republiku Srbiju. Iako je važnost Koridora 10 često naglašavana za poslednje 3 godine od početka realizacije Plana, izgrađen je 21 km od Levosoja do Preševa, 7,7 km obilaznice oko Beograda i 20 km autoputa od Novog Sada do Horgoša. Krajem 2010. godine počela je izgradnja 12,5 km autoputa Beograd–Južni Jadran na deonici između Lajkovca i Uba. Zatim, na pravcu Kragujevac–Batočina do sada je izgrađeno 9 km, a predstoji izgradnja još 15 km kako bi Kragujevac bio povezan sa Koridorom 10, što bi u velikoj meri doprinelo razvoju automobilske industrije u Kragujevcu.[23] Novac je izdvojen i za izgradnju železničkog koloseka koji bi spojio postojeću prugu sa novom lukom u Smederevu. Izgradnja pruge čiji se početak planira u 2011. godini, u dužini od 5,3 km, omogućiće da rude iz smederevske luke budu transportovane na efikasniji način – vozovima. Investicije u putnu infrastrukturu u glavnom gradu, Beogradu, odnose se, pre svega, na izgradnju mosta preko Ade Ciganlije, koja je započeta u decembru 2008. godine, i mosta Zemun–Borča čiji se početak očekuje 2011. godine.

Veoma ambiciozno se krenulo sa ulaganjem sredstava iz Investicionog plana u ekonomsku infrastrukturu. Tehnološki parkovi započeli su da se razvijaju i grade i u Srbiji, i to u Inđiji, Nišu, Zrenjaninu, Vranju, Kraljevu i Kragujevcu. Izgradnja infrastrukture savremenog tehnološkog parka u kome se odvijaju značajne naučnoistraživačke aktivnosti i razvoj novih tehnologija, veoma je važna za povezivanje regiona u Srbiji, razvijanje privrede i otvaranje novih radnih mesta, uglavnom za visokokvalifikovanu radnu snagu. Tehnološki parkovi su i inkubatori u kojima se osigurava koncentracija znanja, visoke tehnologije, obrazovanja i povezanosti sa nacionalnim i svetskim obrazovnim institucijama. Ulaganje u ekonomsku infrastrukturu identifikovano je kao jedan od osnovnih prioriteta Plana i u skladu s tim izdvojeno je 12% ukupnog budžeta investicionog plana. Međutim, kako se budžet čitavog Nacionalnog investicionog plana prepolovio 2008. godine, tako se i procenat sredstava predviđen za izgradnju ekonomske infrastrukture sa 12% snižen na 6,6%, da bi sledeće 2009. godine iznosio samo 5,1%. I sa znatno redukovanim sredstvima, Nacionalni investicioni plan nastavio je da u značajnoj meri ulaže u ekonomsku infrastrukturu, i to u: slobodne carinske zone u Zrenjaninu, Novom Sadu, Subotici i Pirotu, kao i u industrijske zone Šabac i Loznica. Za 2010. godinu planirana je realizacija 27 projekata, od kojih se izdvaja nova industrijska zona u Kragujevcu namenjena potrebama fabrike „Fijat automobili".

Nivo ulaganja za komunalnu infrastrukturu zabeležio je rast sa 5,4% na 8,8% budžeta Nacionalnog investicionog plana u periodu 2007–2009. godine. Povećanje sredstava koja se ulažu u razvoj komunalne infrastrukture delom je posledica realizacije projekta Nacionalnog plana pod nazivom *Razvoj infrastrukture u 40 najnerazvijenijih opština u Republici Srbiji*. Nakon što je utvrđeno da u 40 naj-

[23] Ministarstvo za infrastrukturu, Vlada Republike Srbije: *Prezentacija projekta za Koridor X*, Beograd, 2009.

nerazvijenijih srpskih opština, u kojima ima 1.288 naseljenih mesta, živi približo 800.000 građana od kojih 47 odsto nema vodovod, 85 procenata nema kanalizaciju, dok gotovo 70 odsto puteva nije asfaltirano, ovaj projekat je izdvojen kao jedan od tri prioriteta za 2009. godinu.[24] Zbog izuzetno velikih regionalnih razlika u Srbiji i veoma loših uslova za život i rad u pojedinim opštinama, Ministarstvo je kroz ovaj projekat veliki deo sredstava upotrebilo za razvoj komunalne infrastrukture. Kako se određeni broj projekata nastavio i u 2010. godini, procenat razvoja komunalne infrastrukture i dalje je visok i sa saobraćajnom infrastrukturom čini gotovo 80% ukupnog budžeta Plana.

U periodu realizacije varirao je i procenat sredstava budžeta Plana koji je ulagan u energetsku i telekomunikacionu infrastrukturu. Osim važnog cilja u oblasti energetike – realizacije projekta „Južni tok", planirano je finansiranje drugih projekata koji imaju za cilj jačanje bezbednosti energetskog snabdevanja, širenje transportno-skladišnih kapaciteta i regionalno mrežno povezivanje.

6. Zaključak

Veoma često se u naučnoj, pa i široj javnosti, ukazuje na činjenicu da je Srbija zemlja izuzetnih privrednih potencijala. Ništa ređe, ističe se kako Srbija mora da radi na svom privrednom razvoju kako bi preuzela ulogu lidera u regionu, koja joj opravdano pripada. Međutim, Srbije je, takođe, i zemlja sa veoma teškim nasleđem iz prethodnog perioda, koje karakterišu godine dezinvestiranja, propadanja komunalne, putne i ostale infrastrukture, opadanja standarda života i, možda, najizraženijeg problema, a to je dugogodišnja visoka stopa nezaposlenosti. Međutim, teško je u kratkom periodu i bez dovoljno sredstava nadoknaditi izgubljene godine. Sve pomenute prepreke potrebno je prevazići i sanirati, kako bi Republika Srbija mogla da iskoristi svoj potencijal, razvije privredu, vrati se na put prosperiteta i preuzme ulogu lidera u regionu. Ideja za prevazilaženje strukturnih problema oblikovana je u Nacionalni investicioni plan, ambiciozan i složen projekat kojim su obezbeđene državne investicije u prioritetne strateške projekte.

Uprkos brojnim kritikama i neslaganjima stručne javnosti po pitanju Nacionalnog investicionog plana od početka sprovođenja, Planom su objedinjene državne investicije koje se po prvi put sprovode po projektnom principu. Utvrđeni su ciljevi i nakon tri godine ostvareni vidljivi i značajni rezultati. Promenjena je i struktura projekata shodno potrebama koje su se tokom vremena nametale, ali je i selekcija projekata postala znatno stroža. Infrastruktura koja je više od decenije zapostavljana obnavlja se i gradi sredstvima iz Plana u skladu sa ranije utvrđenim prioritetima. Do sada su obnovljeni i izgrađeni brojni putevi, mostovi, zdravstvene i vaspitno-obrazovne ustanove. Iako nas je to koštalo novca

[24] Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan, Vlada Republike Srbije: *Prezentacija – 40 najnerazvijenijih opština u Srbiji,* Beograd, 2009.

i vremena, čini se da smo konačno dobili jasan pravac, strategiju i tri prioritetna projekta koji su zaista u direktnoj i pozitivnoj vezi sa razvojem zemlje. Međutim, Srbiji su, u ovom trenutku, osim značajnih državnih investicija potrebne dodatne mere, pri čemu se prvenstveno misli na smanjenje javne potrošnje, kako bi se stvorila povoljna klima za adaptaciju svih pokušaja za unapređenje privrede. Kako pozitivni efekti po privredu naše zemlje ne bi izostali, potrebno je nastaviti finansiranje infrastrukture, ali i raditi na nizu mera koje bi u Srbiji obezbedile povoljnu investicionu klimu.

Literatura

- Ashauer, D. A.: „Does Public Capital Crowd out Private Capital?", *Journal of Monetary Economics*, No. 24, North-Holland, 1989, str. 171-188.
- Cerović, B.: „Zbog čega je potrebna rasprava o NIP-u?", Okrugli sto „Nacionalni investicioni plan – razvojni podsticaji i ograničenja", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- Donat, L. – Marijus, M.: „Efikasnost javnog sektora prema COFOG klasifikaciji u Evropskoj uniji", *Megatrend revija*, Vol. 6, br. 2, 2009, str. 75-93.
- EBRD: *Growth in transition*, Transition report, 2008.
- European Comission: *Transport and Energy infrastructure in South East Europe*, Brusselss, 2001.
- Friedman, M.: The Role of Monetary Policy, *The American Economic Review*, Vol. 58, No. 1, 1968, str. 1-17.
- Gnjatović, D.: *Ekonomija Srbije*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Handjinski, B.: „Investent matters", World Bank Working Paper no. 159, 2008.
- Kancelarija za Nacionalni investicioni plan, Vlada Republike Srbije: Odluka o rasporedu sredstava za 2007, „Službeni glasnik" br. 71/07.
- Keynes, J. M.: *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Atlantic, New Delhi, 2006.
- Kovačević, M.: „Načelna i konkretna pitanja u vezi sa tzv. Nacionalnim investicionim planom", Okrugli sto „Nacionalni investicioni plan – razvojni podsticaji i ograničenja", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- Madžar, Lj.: „Univerzalni um ponovo među Srbima", Okrugli sto „Nacionalni investicioni plan", Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
- Ministarstvo finansija, Vlada Republike Srbije: *Bilten javnih finansija za mesec decembar 2006. godine*, Beograd, 2007.
- Ministarstvo finansija, Vlada Republike Srbije: *Nacionalni investicioni plan 2006-2007*, Beograd 2006.
- Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan, Vlada Republike Srbije: *Prezentacija-40 najnerazvijenijih opština u Srbiji*, Beograd, 2009.

- Ministarstvo za Nacionalni investicioni plan, Vlada Republike Srbije: *Nacionalni investicioni plan 2009*, Beograd, 2008.
- Prokopijević, M.: „Nacionalni investicioni plan je ekonomski štetan", *Ekonomski anali*, poseban broj, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
- Stiglitz, J. E.: *Ekonomija javnog sektora*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
- Vlada Republike Srbije: Strategija razvoja železničkog, drumskog, vodenog, vazdušnog i intermodalnog transporta u Republici Srbiji od 2008. do 2015. godine, „Službeni glasnik RS" br. 101/07.

Rad primljen: 20. januara 2011.
Odobren za štampu: 30. januara 2011.

Original scientific paper

Assistant Professor Ana Jovancai, PhD
Graduate School of International Economy, Megatrend University, Beograde

REALIZATION OF NATIONAL INVESTMENT PLAN OF THE REPUBLIC OF SERBIA IN 2006-2010 PERIOD

Summary

The paper analyses the dynamics of government investments in Serbia as from enacting and beginning of the implementation of National Investment Plan in 2006. The National Investment Plan realization has been proclaimed as one of key development priorities of The Republic of Serbia and it deals primarily with investments in strategic infrastructural projects that are generators for new job openings, poverty alleviation and achieving wellbeing for all citizens. In three years only of its implementation, this government project has been faced with major cut in financial resources, change in the structure of investments and drastic cut in the number of projects.

Key words: *government investments, National Investment Plan, Serbia*

JEL classification: H54, E62

Originalni naučni rad UDK 336.71:330.322(497.1)"1918/1931" ; 338.45(497.1)

Prof. dr Vesna Aleksić*
Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Dragana Gnjatović
Fakultet za državnu upravu i administraciju, Megatrend univerzitet, Beograd

UTICAJ STRANIH BANAKA NA JUGOSLOVENSKI INDUSTRIJSKI RAZVOJ U MEĐURATNOM PERIODU**

Sažetak: *Rad objašnjava kako su privatne banke u Kraljevini Jugoslaviji, u kojim je strani kapital bio dominantan, uticale ne samo na finansijsko tržište, već i na industriju. Rad pokazuje kako je strani finansijski kapital stigao do jugoslovenskih industrijskih firmi posredstvom filijala stranih evropskih banaka. Prvi deo rada analizira ekonomsku i finansijsku situaciju u državi odmah posle Prvog svetskog rata i sudbinu stranih banaka i njihovih ogranaka. Posebna pažnja posvećena je novom zakonu usvojenom u Kraljevini Jugoslaviji, koji se odnosio na moduse uspostavljanja i funkcionisanja stranih finansijskih institucija, kao i na stepen državne kontrole nad njima. Drugi deo rada analizira funkcionisanje filijala i ogranaka stranih finansijskih institucija pre Velike depresije u Kraljevini Jugoslaviji, tj. pre 1931. Posebna pažnja posvećena je ulozi političke i finansijske elite u aktivnostima stranih banaka u Srbiji. Treći deo rada bavi se analizom ekonomske situacije u Jugoslaviji tokom i posle finansijske krize uzrokovane Velikom depresijom. Uloga koju je Narodna banka Kraljevine Jugoslavije odigrala u prevazilaženju krize, takođe ukazuje na metode koje je Banka koristila u pokušaju da preuzme kontrolu nad stranim kapitalom u Jugoslaviji do početka Drugog svetskog rata.*

Ključne reči: *strani finansijski kapital, bankarska kriza, Narodna banka Jugoslavije*
JEL klasifikacija: N24, E58

* E-mail: valeksic@megatrend.edu.rs

** Rad je deo istraživanja obavljenog za pripremu Projekta br. III 47004, finansiranog od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije. Rad je predstavljen na XV kongresu svetske ekonomske istorije u Utrehtu (World Economic History Congress – WEHC), Holandija, 3–7. avgust 2009.

1. Uvod

Još tokom 1880-ih godina međunarodni i ekonomski odnosi između evropskih država odlikovali su se sledećom pojavom – ekonomski razvijene zemlje počele su da ulažu finansijski kapital u ekonomije nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Ovo je bila posledica dugotrajnog procesa bankarske transformacije koji je, usled razvoja industrijalizacije, otvorio bankarskom kapitalu mogućnost da finansira različite poslovne poduhvate u udaljenim geografskim područjima. Osamdesetak evropskih banaka, različitog tipa, veličine i moći, koje su tada činile elitu evropskog i, stoga, svetskog bankarskog sistema, pokazalo je zanimanje za Balkan. Ova pojava bila je od velike važnosti za nastanak i dalji razvoj privatnih banaka, ne samo u novoformiranim balkanskim državama koje su tek stupale na evropsku scenu, već i u područjima Balkana koja su još uvek pripadala velikom austro-ugarskom ekonomskom tržištu.[1]

Ekonomska situacija u Srbiji, koja se borila za nacionalnu nezavisnost od otomanske vlasti tokom prvih decenija 19. veka, bila je u takvom stanju da uspostavljanje neke kreditne organizacije nije bila čak ni daleka mogućnost, iako su banke akcionarskog tipa bile neophodne za finansiranje infrastrukturnog razvoja, a pogotovo razvoja transportnog sistema. Sama činjenica postojanja zamisli o uspostavljanju takvih ustanova bila je jasan dokaz da se Srbija okreće budućnosti, što je bilo od ogromne važnosti za jednu malu zemlju koja je prolazila kroz tešku tranziciju od nerazvijene ka zemlji u razvoju, tj. iz neindustrijske u industrijsku civilizaciju. Ipak, konsolidacija kreditno orijentisane bankarske mreže nije dugo bila moguća (ni na polju privrede, ni na polju komunikacija). Do početka 20. veka, celokupni bankarski sistem Srbije bio je zasnovan na velikom broju manjih banaka i štedionica, koje su svoje poslovne operacije ograničavale na kreditiranje seljaka i trgovaca. Njihova fragmentacija i nedostatak organizacije, kao i izuzetno ograničeni kapital s kojim su operisale, sprečavali su svaku ozbiljnu akciju koja bi mogla dovesti do njihovog snažnijeg angažmana u privrednom životu zemlje. Osim napred pomenutog, suštinski je važno ukazati na još jednu pojavu koja je bila svojstvena srpskom bankarstvu – naime, banke su bile korišćene kao instrumenti u stranačkim borbama (pogotovo u manjim mestima gde je broj banaka ponekad bio jednak broju političkih stranaka, tako da su, umesto da kreditiraju privredu, banke kreditirale glasače). Ipak, 1882. je *Oesterreichische Landerbank*, u saradnji sa *Comptoir d' Escompte* u Parizu, uspela da uspostavi prvu „banku ćerku" u Srbiji – *Srpsku kreditnu banku*. Uskoro su i druge austro-ugarske, nemačke i francuske banke uspostavile filijale ili ogranke na teritoriji Kraljevine Srbije, tako da je početkom 20. veka postojalo 80 privat-

[1] A. Mitrović: *Strane banke u Srbiji 1878–1914. politika, progres, evropski okviri*, Beograd, 2004, str. 38-45; id., „Mreža austrougarskih i nemačkih banaka na Balkanu pred Prvi svetski rat", *Jugoslovenski istorijski časopis*, br. 3-4, Beograd, 1988, str. 51-55; D. Milić: „Pregled delatnosti stranog kapitala u Srbiji do Prvog svetskog rata", *Historiski pregled*, Zagreb, br. 2, 1964, str. 94-111.

nih banaka akcionarskog tipa, sa ukupnim kapitalom od približno 17 miliona dinara. Do 1912, broj banaka povećao se na 187, a ukupni kapital na više od 51 milion dinara. Do početka Prvog svetskog rata, pariske banke bile su najjače na srpskoj bankarskoj sceni, s obzirom na to da su kontrolisale državne zajmove, što im je omogućavalo da obezbede značajne srpske narudžbine od francuskih fabrika teškog naoružanja i železničke opreme.[2] Dominacija francuskog finansijskog kapitala nastavila se čak i posle 1918, sve do početka Drugog svetskog rata.

2. Ekonomska i finansijska situacija posle Prvog svetskog rata

Kada je osnovana 1918, Kraljevina Jugoslavija je, zbog svoje geopolitičke situacije, predstavljala vezu, most između Evrope i Azije, Centralne Evrope, Male Azije i Bliskog istoka. Uz to, bila je otvorena prema Sredozemlju i povezana sa Crnim morem preko Dunava. Takva lokacija bila je važna u tadašnjoj Evropi ne samo u spoljnopolitičkom već i u privrednom smislu. Stvoren je potpuno novi ekonomski prostor, upečatljiv po svojoj veličini i kvalitetu. To je bila očigledna promena, u smislu dezintegracije starog ekonomskog prostora, s jedne strane, i prilagođavanja i postepene integracije novog, s druge. Promena je bila manje očigledna zbog brojnih političkih sukoba, a uz to je bila proizvod rata i inflacije, što je dodatno, u najmanju ruku, nagoveštavalo da do nje nije došlo ni lako ili mirno.

U isto vreme, Srbija i zemlje koje su stvorene na teritoriji bivše Monarhije, na promenjenu veličinu tržišta gledale su sa različitih stanovišta. Dok je za Srbiju promena značila četvorostruko povećanje tržišta (sa izvornih 2,9 miliona stanovnika), dotle je za ove druge to značilo smanjenje teritorije tržišta sa 677 000 km^2 na 248 000 km^2. Prema nekim istoričarima, ovo je stvorilo atmosferu ponosa kod stanovništva Srbije, s obzirom na sve novo što mu je postalo dostupno na domaćem tržištu, dok su, s druge strane, Slovenci, Hrvati i Vojvođani bili neprijatno iznenađeni ograničenim opsegom prilika koje je domaće tržište nudilo. „Samozadovoljstvo koje je osećala jedna strana i potcenjivanje ove druge postaće koren mnogih kasnijih napetosti."[3] Međutim, ne može se prenebregnuti sledeća činjenica – pod vlašću nekadašnje Monarhije, Slovenija, Hrvatska i Vojvodina bile su većinom poljoprivredne zemlje, dok su u novostvorenoj državi one skoro preko noći postale najrazvijeniji delovi zemlje u smislu privrednog rasta. Ovo se pogotovo odnosilo na Hrvatsku, čija je relativna prednost bila najuočljivija, pogotovo na polju finansijskog kapitala. Na primer, u Hrvatskoj je oko 1912. postojalo 1039 kreditnih ustanova (sa ukupnim sredstvima od 131 milion zlatnih kruna), dok je u to vreme kapital istih ustanova u Srbiji iznosio 58 miliona zlatnih dinara. Stoga nije iznenađujuće što je, tokom prvih posleratnih godina (pre 1924), 50% celoku-

[2] Ibid.

[3] R. Bićanić: „Ekonomske promjene u Hrvatskoj izazvane stvaranjem Jugoslavije 1918", *Prilozi za ekonomsku povijest Hrvatske*, Zagreb, 1967, str. 83.

pnog bankarskog kapitala u Kraljevini Srba, Hrvata i Slovenaca (Kraljevini SHS u skraćenom obliku) bilo koncentrisano u Hrvatskoj. Zato je Zagreb postao središte privredne moći, tj. središte koncentracije kapitala i najvažniji industrijski i trgovinski centar, dok je Beograd bio centar političke i zakonodavne vlasti.[4]

2.1 Sudbina stranih banaka i njihovih filijala

Odmah po stvaranju Kraljevine SHS, izbila je velika ekonomska euforija na teritoriji čitave države, a pogotovo u Srbiji. Uzroci ovog oduševljenja mogu se smatrati neodvojivim od opšte euforije koju je donela ratna pobeda i stvaranje nove i velike matične države. Ovo je, takođe, stvorilo utisak neograničenih mogućnosti na privrednom polju. U prvo vreme su neograničene mogućnost na tržištu kapitala zbilja i postojale, usled ogromnog rasta građevinske industrije, pogotovo u velikim gradovima, eksploatacije prirodnih resursa zemlje, osnivanja novih industrijskih firmi, razvoja trgovine i rastuće potrebe za zajmovima, kako od strane države, tako i od strane privatnih preduzetnika. Preovladalo je mišljenje da bi bilo šta što bi bilo sagrađeno ili proizvedeno u osiromašenoj i opustošenoj zemlji, donelo dobit. Retko je uzimana u obzir kupovna moć stanovništva. Prilike za veliku i brzu ekonomsku dobit dodatno su pojačane rastućom inflacijom, koja je usledila zbog naglog ekonomskog prosperiteta zemlje. Vrednost kapitala, koji je, u obliku zajmova ili kredita, uložen u osnivanje različitih industrijskih preduzeća, gradnju stambenih zgrada (izdavanje u zakup) ili izdavanje čitavih kompleksa građevinskog zemljišta, brzo je padala zbog inflacije. U isto vreme, bivše austro-ugarske firme i banke su u skoro jednom mahu nacionalizovane. Međutim, takav neograničeni optimizam nije bio osnovan, pošto jugoslovenske banke nisu imale dovoljno sredstva na raspolaganju.[5]

Neizbežno smanjenje većinom bankarskog kapitala uzrokovano je ukupnim bilansnim padom od ne manje od tri četvrtine, do kojeg je došlo u monetarnim ustanovama Slovenije, Hrvatske i Vojvodine. Razlog za ovo smanjenje ležao je u prelasku sa austro-ugarske krune na jugoslovenski dinar, što je regulisano Dekretom o monetarnom ujedinjenju, izdatim od strane Vlade Kraljevine, 20. januara 1920. godine. Tada je počelo povlačenje austro-ugarske krune, uz kurs od 4 dinara za jednu krunu.[6] Još uvek je postojao deficit domaćeg kapitala, iako

[4] M. Mirković: *Ekonomska historija Jugoslavije*, Zagreb, 1957, str. 312-320; D. Mišić: „Pregled jugoslovenskog novčarstva i bankarstva", *Nova Evropa,* Zagreb, 1923, str. 347.

[5] D. Milić: „Privredni položaj Srbije po završetku ratnih operacija", *Srbija na kraju prvog svetskog rata*, Zbornik radova Istorijskog instituta SANU, Beograd, 1990, str. 51-63; V. Bajkić: „Naše bankarstvo", *Letopis Matice srpske*, knjiga 313, Novi Sad, 1927, str. 219-220; S. Deželić: „Novčani zavodi Kraljevine", *Kraljevina SHS, Almanah*, knjiga I, III deo, Zagreb, 1921/22, str. 122.

[6] *Službene novine Kraljevine SHS*, II, 13, 18. 1. 1920. – U objašnjenju Vladine odluke, između ostalog, kaže se: „Monetarnim ujedinjenjem sprečen je dalji rat između krune i dinara, i sprečeno je da vrednost krune raste dok vrednost dinara pada, i obrnuto; monetarno

su strane kompanije i banke naširoko nacionalizovane. Na kraju se dogodilo neminovno: putem poznatih i dobro razvijenih bečkih kanala, strani kapital neophodan za začinjanje privrednog razvoja ponovo je počeo da stiže u zemlju.

Na početku privrednog života Kraljevine, srpsko bankarsko imalo je negativan bilans u poređenju sa vojvođanskim, hrvatskim i slovenačkim. Srbija je bila najteže pogođena Prvim svetskim ratom, pa je, stoga, odnos bankarstva Srbije prema bankarstvu Vojvodine, Hrvatske i Slovenije bio 6,69% naspram 93,31%. Postojao je veliki broj manjih, lokalnih monetarnih ustanova u Srbiji, većinom zato što je bankarski sistem stvoren u uslovima izuzetno živog stranačkog političkog života. Svuda su stvarana stranačka uporišta, čak i na polju kreditnog bankarstva. Brojne lokalne banke su osnovali trgovci ili menjači novca, koji su u bankarstvu videli veliku priliku za sticanje dobiti. Osnivači banaka bili su glavni kreditori malih poljoprivrednika, koji su u to vreme predstavljali većinu stanovništva u Srbiji, što je upravo i razlog što je profesionalizam u malim provincijskim bankama bio na tako niskom nivou.[7]

Predratni uticaj bečkih i budimpeštanskih centrala na banke u severozapadnim delovima Kraljevine ostao je dosta jak, čak i pošto su te teritorije postale sastavni deo novostvorene nacionalne države. Prema određenim proračunima, odmah posle rata udeo austrijskih i mađarskih banaka u jugoslovenskim bankama bio je: 40% u Hrvatskoj i Slavoniji, 20% u Sloveniji, 43% u Vojvodini, i 35% u Bosni i Hercegovini.[8]

2.2 Poštovanje Zakona o uspostavljanju stranih finansijskih institucija

Po završetku Prvog svetskog rata i stvaranju Kraljevine SHS, pojavio se problem pravnog regulisanja monetarnih i kreditnih ustanova. Do tada ove operaciono raznolike ustanove nisu bile podložne apsolutno nikakvoj pravnoj regulativi, kada je reč o njihovim operacijama na tržištu novca. Posle 1922. primenjen je samo koncesioni sistem osnivanja, i za kreditne institucije i za akcionarska društva, dok je sloboda poslovanja ostavljena. Ovakva situacija dovela je do propasti brojnih bankarskih institucija (oko 1926), i pretila je da ugrozi celokupnu

ujedinjenje je omogućilo paralelno cirkulisanje obe valute. Posle ove reforme, i pod uslovom postojanja povoljnih ekonomskih prilika u Kraljevini, vrednost dinara i krune će postepeno, istovremeno i korespondentno rasti u pravcu njihovih predratnih vrednosti." Postavljanje kursa od 1:4 između dinara i krune predstavljalo je veliki problem za sve monetarne ustanove na teritoriji bivše Monarhije, i izazivalo veliko nezadovoljstvo u hrvatskim i slovenačkim finansijskim krugovima, po kojima je tadašnji dinar bio precenjen. - Vidi: M. Ivezić: „Naše banke", *Domovina, Kalendar za 1925*, Beograd, 1924, str. 119; R. Bićanić, op. cit., str. 101.

7 A. Tasić: „Jugoslovensko bankarstvo između dva rata", *Glas CCCLXVI Srpske akademije nauka i umetnosti*, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 26, 1992, Beograd, str. 147-208; D. Milić: *Privredni položaj Srbije po završetku ratnih operacija*, str. 51-63.

8 Ibid.

bankarsku organizaciju zemlje. Kako bi se to sprečilo, Ministarstvo trgovine i industrije, koje je bilo nadležno za poslovne aktivnosti banaka i kreditnih institucija, pokušalo je da preduzme mere u cilju donošenja posebnog zakona koji bi regulisao njihove operacije.[9]

Banke akcionarskog tipa predstavljale su praktično jedini oblik jugoslovenskih privatnih monetarnih ustanova. Kada se govori o privatnom bankarstvu u Kraljevini Jugoslaviji, uvek je reč o bankama akcionarskog tipa, pošto su one predstavljale većinu kreditnog aparata zemlje, tj. bile su isključivi neposredni kreditori privrednog preduzetništva. Tokom čitavog postojanja Kraljevine nije donesen opšti zakon o akcionarskim društvima. Na teritoriji Srbije na snazi je bio Zakon Kraljevine Srbije o akcionarskim društvima, koji je usvojen 1896, a dopunjen 1898. Tokom 1922. ovaj zakon je proširen na teritoriju Crne Gore.[10] Na teritorijama koje su nekad bile pod vlašću Monarhije, na snazi su bili zakoni koji su takođe sadržali regulativu koja je normirala aktivnosti akcionarskih društava.[11] S obzirom na autonomiju takvih kompanija sa navedenih teritorija, kao i da bi se sprečila eventualna konfuzija koja bi nastala usled istovremenog postojanja različitih bankarskih zakona, Ministarsko veće Kraljevine je, u novembru 1919, usvojilo uredbu po kojoj su sva akcionarska društva koja su se osnivala ili su širila svoje aktivnosti na celokupnu teritoriju države morala da dobiju dozvolu od Ministarstva trgovine i industrije.[12] Ministarstvo je, takođe, izdavalo posebne dozvole u slučajevima gde su akcionarska društva koja se osnivala zapravo bila filijale stranih kompanija ili banaka. Godine 1922. koncesioni sistem osnivanja banaka (i akcionarskih društava) koji je bio na snazi u Srbiji, proširen je na jugoslovenske teritorije koje su primenjivale normativni sistem osnivanja kompanija dok su bile deo Austro-ugarske, tako da su banke akcionarskog tipa mogle da budu osnivane u Jugoslaviji samo uz dozvolu vlasti.[13] Iako je Ministarstvo preduzelo sve pripremne akcije radi usvajanja posebnog zakona o bankama, koji bi regulisao njihove operacije i, u isto vreme, jemčio njihovu solventnost i likvidnost, taj zakon nikad nije usvojen.

Novostvorena Kraljevina SHS je, dakle, nasledila izrazito raznolik bankarski sistem, sačinjen od brojnih, većinom manjih ustanova. Po osnivanju države, tj. do 1927, broj banaka je nastavio da raste i bio je u punom jeku tokom 1922, na vrhuncu perioda inflacije. Između 1920. i 1923. se, usled inflacije, na berzi odvi-

9 Arhiv Jugoslavije (AJ): Ministarstvo trgovine i industrije Kraljevine Jugoslavije (65), f. 997 – j.o. 1852.

10 *Službene novine Kraljevine SHS*, br. 105, 15. 5. 1922, Zakon o proširenju važnosti Zakona o akcionarskim društvima u Kraljevini Srbiji, na teritoriju Crne Gore.

11 M. Zebić: *Zakoni i raspisi o akcionarskim društvima s uputstvima i objašnjenjima: Trgovački i mjenbeni zakon o društvu dioničarskom i Trgovački zakon za Bosnu i Hercegovinu*, Beograd, 1925, str. 73-124.

12 *Službene novine Kraljevine SHS*, br. 161, 13. 12. 1919.

13 A. Tasić: *Jugoslovensko bankarstvo između dva rata*…, str. 147-208; F. Kohn: *Trgovački i pravni leksikon*, Osijek, 1937, str. 16.

jala živa trgovina akcijama i obveznicama privrednih, a pogotovo bankarskih ustanova. Izgledi za dobit bili su povoljni, tako da je akcionarski kapital banaka rastao. Od 1921. do 1924. on se povećao sa 829,8 miliona dinara na milijardu i 919 miliona dinara, što je uzrokovano opštom težnjom ka industrijalizaciji zemlje. Talas osnivanja novih banaka nije stao sve do 1926, kada je došlo do propasti nekoliko banaka, posle čega je njihov broj počeo da se smanjuje.[14]

Decentralizacija bankarskog sistema je bila jedan od najvažnijih faktora koji su doprineli izuzetno visokoj kamatnoj stopi na jugoslovenskom tržištu, što je predstavljalo ozbiljan problem tokom čitavog međuratnog perioda. U nastojanju da smanji tržišnu kamatnu stopu (koje je čak dostigla visinu od 30% 1922. g.), Narodna banka Kraljevine SHS preduzela je mere koje su vodile ka spajanju manjih banaka i određivanju minimalnih neto kapitalnih rezervi kojim su monetarne ustanove morale da raspolažu da bi dobile zajmove od Narodne banke. Te mere nisu mogle da donesu značajnije pozitivne rezultate. Ipak, do 1930. došlo je do određene centralizacije bankarskog sistema (npr. između 1927. i 1935. zabeleženo je dvadeset slučajeva spajanja monetarnih ustanova). Uz to, decentralizacija bankarskog sistema bila je široko rasprostranjena pojava u Srbiji, čak i u Beogradu, dok isti proces nije bio naročito prisutan u nekadašnjim delovima Austro-ugarske monarhije, osim u Vojvodini, gde je bankarski sistem, budući da je nasledio određene negativne odlike mađarskog provincijskog bankarstva, patio od hipertrofije malih i slabih monetarnih ustanova koje su sprečavale koncentraciju kapitala. To je bio jedan od glavnih razloga zašto pojava jedinstvenog jugoslovenskog bankarstva nije mogla da se zabeleži pre kasnih 1920-ih.[15]

3. Operacije filijala i ogranaka stranih bankarskih ustanova u Kraljevini Jugoslaviji pre svetske ekonomske krize 1931.

U državi čija se Skupština više bavila politikom nego društvenim i privrednim razvojem zemlje, u kojoj su vlade bile sklone padu a ministri smenama, otvorene su velike mogućnosti da se strani industrijski i finansijski kapital isprepletе i poveže sa državnim i stranačkim vođama, što mu je omogućilo da uspostavi kontrolu nad privrednim životom Kraljevine. Ipak, u isto vreme, tokom 1920-ih, jugoslovenska državna i privredna politika nastojale su da zaštite privredu novostvorene države od nadmoćnog spoljnog uticaja. Stvar nije bila u tome da domaći kapital preuzme mesto koje je nekad držao bečki ili budimpeštanski kapital (pošto domaći kapital nije bio u takvom obimu), već da se preuzme kontrola nad bankarskim ustanovama koje su, budući da su im centrale bile spolja, težile

[14] Ibid.

[15] *Deset godina saveza novčanih i osiguravajućih zavoda Kraljevine SHS, 1919–1929*, Zagreb, 1929, str. 19; „Privredni život Kraljevine SHS“, *Kraljevina SHS. Almanah*, Zagreb, 2, IV, 1924–1925, str. 248.

da izbegnu pomenutu kontrolu. Međutim, s obzirom na to da je akumulacija domaćeg kapitala bila nedovoljna, a da vladajuća elita, zbog pomenute političke situacije, nije ulagala više napora u privrednu politiku, vremenom su centrale stranih banaka pretvorile svoje ogranke u nezavisne „jugoslovenske" banke, dok su strani državljani ostali vlasnici novostvorenih banaka, tj. njihovih akcija i obveznica.[16]

Ministarstvo trgovine i industrije Kraljevine izdavalo je posebne dozvole za osnivanje akcionarskih društava koja su bila filijale stranih kompanija ili banaka, tj. u kojim su strani državljani bili među osnivačima.[17] S druge strane, Ministarstvo finansija nije imalo jasno definisanu fiskalnu politiku prema stranom kapitalu uloženom u jugoslovensku privredu, kao ni prema kapitalu prisutnom u zemlji u obliku filijala ili ogranaka.[18] Zakoni o akcionarskim društvima na teritoriji Kraljevine uključivali su regulativu koja se odnosila na ogranke stranih akcionarskih društava, dok učešće stranog kapitala u domaćim društvima, tj. onim osnovanim prema jugoslovenskim zakonima, nije čak ni pomenuto.[19]

3.1 Formiranje bankarskih i industrijskih konzorcijuma

S obzirom na to da je tržište kapitala u Jugoslaviji bilo nerazvijeno, banke – a na prvom mestu banke akcionarskog tipa – predstavljale su najvažniji kanal za kreditiranje privrede. To je glavni razlog zašto banke akcionarskog tipa u jugoslovenskom kontekstu zahtevaju pažljivije istraživanje nego što je to slučaj sa zemljama sa razvijenijim tržištima kapitala.

Pre Prvog svetskog rata, industrija u delovima Jugoslavije koji su nekada bili u sastavu Austro-ugarske monarhije bila je razvijenija. Međutim, nivo tog razvoja nije bio ni približno toliko visok da bi mogao da zadovolji potrebe čitave novostvorene države za industrijskim proizvodima. Industrija u Srbiji bila je prilično skromno razvijena, tako da je, po ujedinjenju, doživela veliki napredak. Nova preduzeća grozničavo su se osnivala, a stara se širila. Neophodni kapital obezbeđivan je sa raznih strana, mada je on ipak bio nedovoljan za dugoročna ulaganja. Stoga su banke, a pogotovo one veće, bile primorane da prave dugoročna ulaganja korišćenjem ne samo svojih relativno skromnih sredstava, već i kratkoročno deponovanih uloga stanovništva. Osim što su odobravale indu-

[16] S. Dimitrijević: *Vladavina stranog kapitala u bivšoj Jugoslaviji*, Beograd, 1958, str. 2-11; id., *Privredni razvitak Jugoslavije od 1918–1941*, Beograd, 1962, str. 42; *Elaborat o britanskom kapitalu u Jugoslaviji 1918–1941, njegova ekonomska, politička i obaveštajna uloga*, Institut za istorijska pitanja, Uprava za kordinaciju rada naučnih instituta, Beograd, 1951, str. 1-18.

[17] F. Kohn, op. cit., str. 16

[18] V. Rozenberg: *Inostrani kapital u jugoslovenskoj privredi. U bankarstvu, industriji, trgovini, transportu, osiguranju i ostalim granama privredne delatnosti,* Beograd, 1937, str. 29.

[19] M. Zebić, op. cit.; vidi čl. 91-97 Zakona o akcionarskim društvima Kraljevine Srbije iz 1896, sa dopunama iz 1898, st. 210-217 Trgovinskog zakona Hrvatske i Slavonije, kao i st. 210-217 Trgovinskog zakonaVoivodine.

strijske zajmove, banke su neposredno učestvovale u industrijskoj proizvodnji. Naime, jedan broj većih banaka stvorio je čitavu plejadu industrijskih preduzeća. Mada su igrale ulogu staratelja na strani pasive, u aktivnim operacijama su funkcionisale u maniru isključivo komercijalnih banaka, specijalizovanih za dugoročno finansiranje privrede.[20]

Uprkos činjenici da su tokom 1920-ih nekadašnje austro-ugarske banke izgubile svoj vodeći privredni status, one su uskoro uspele da obezbede podršku zapadnoevropskih banaka, čiji je kapital tako postao blisko povezan sa jugoslovenskim bankarstvom. Ovo se ispoljavalo na dva načina: kroz osnivanje filijala ili kroz učešće u neto akcionarskom kapitalu domaćih banaka akcionarskog tipa.

Tabela 1: *Filijale i banke u Kraljevini Jugoslaviji 1928.*

	Broj banaka	**Neto akcionarski kapital banaka (u milionima dinara)**	**Učešće stranog kapitala (u milionima dinara)**	**Učešće (procenat)**
Filijale stranih banaka	4	45,8	45,8	100%
Banke akcionarskog tipa sa učešćem stranog kapitala	14	275,8	149,5	54,66%
UKUPNO	18	321,6	195,3	60,72%

Izvor: A. Tasić, *Jugoslovensko bankarstvo između dva rata*, str. 147-208.

U sedam banaka, od 14 u kojim je učešće stranog kapitala bilo prisutno, to učešće je predstavljalo manje od 5% neto akcionarskog kapitala (a manje od 25% u šest banaka), dok je u drugih sedam strani kapital bio u posedu većinskog dela akcija (više od 75%), sa izuzetkom jedne banke. Strani akcionari su u većini slučajeva bile strane banke, a zatim strana akcionarska društva, a retko fizička lica koja su, zapravo, bila predstavnici stranih preduzeća. Skoro tri četvrtine ukupnog stranog učešća u jugoslovenskim bankama predstavljalo je učešće stranih banaka, dok je tek nešto iznad 18% pripadalo stranim akcionarskim društvima.[21]

[20] V. Aleksić: „The History of the 'Allgemeiner jugoslawischer Bankverein AG' in Beograd in the context of Yugoslav Banking History after 1918", *150 Jahre oesterreichische Bankengeschichte im Zentrum Europas*, Bank Austria Creditanstalt, Oliver Rathkolb/ Theodor Venus/Ulrike Zimmerl (Hrsg.), Wien, 2005, str. 226-238.

[21] A. Tasić: *Jugoslovensko bankarstvo između dva rata*, str. 147-208.

Tabela 2: *Poreklo stranog kapitala*

Poreklo kapitala	Udeo stranog kapitala u jugoslovenskom bankarstvu	
	u milionima dinara	procenat
Francuska	41,9	21,42%
Čehoslovačka	37,5	19,20%
Austrija (kasnije Nemačka)	30,2	15,47%
Belgija	23,9	12,24%
Mađarska	16,7	8,53%
Švajcarska	10,6	5,36%
Monako	10,4	5,33%
Italija	9,7	4,96%
Engleska	8,9	4,56%
Holandija	5,1	2,61%
Švedska	0,5	0,32%
UKUPNO	195,3	100%

Izvor: A. Tasić, *Jugoslovensko bankarstvo između dva rata*, str. 147-208.

Udeo fracuskog kapitala u Srbiji iznosio je skoro 90%, većinom posredstvom Francusko-srpske banke. Kapital francuskog porekla retko je bio prisutan u drugim bankama akcionarskog tipa u kombinaciji s kapitalom iz drugih zapadnoevropskih država. To nije bio slučaj kada je reč o češkom finansijskom kapitalu, koji je u jugoslovenskim bankama često učestvovao zajedno s austrijskim, engleskim ili belgijskim kapitalom. U Srbiji je njegovo prisustvo bilo na nivou od približno 65%.[22]

Nedostatak kapitala onemogućio je razvoj tržišta kapitala u Jugoslaviji. Stoga su jedini kreditori privredne aktivnosti zemlje bile banke. Umesto da se potrebna sredstva obezbede kroz emitovanje akcija i obveznica, privreda je morala da se okrene pozajmicama, koje su monetarne ustanove odobravale kroz čekovne račune. Ova situacija bila je neposredan rezultat manjka kapitala u zemlji. Do 1925. kreditiranje privrede posredstvom čekovnih računa (generalno govoreći) bilo je u stalnom porastu. Tokom 1926. i 1927. zabeležen je određeni pad, što se može objasniti činjenicom da je jedan broj banaka, pogotovo u Srbiji, propao zbog loših industrijskih ulaganja. Transakcije putem čekovnih računa dostigle su vrhunac 1930. godine, kada ih je bilo skoro duplo više nego 1922.[23]

[22] V. Rozenberg, J. Kostić: *Ko finansira jugoslovensku privredu? Država – banke – inostrani i domaći kapital u službi privrede*, Beograd, 1940, str. 23-27.

[23] Ibid.

Tabela 3: *Učešće banaka po osnovu zajmova u raznim industrijskim sektorima*

Industrijski sektor	**Ukupna vrednost kredita (u milionima dinara)**	**Zajmovi odobreni od strane privatnih banaka (u milionima dinara)**	**Zajmovi odobreni od strane privatnih banaka na osnovu ukupne vrednosti kredita (procenat)**	**Zajmovi odobreni od strane stranih ustanova (u milionima dinara)**
Drvna industrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	453	220	48,1%	117,5
Ostale kompanije	754,3	115,2	15,3%	411,1
Rudarstvo i teška industrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	115,8	71,9	62,1%	22,4
Ostale kompanije	620,9	145,3	23,4%	341,6
Hemijska industrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	61,1	26	42,5%	14,7
Ostale kompanije	223,3	30	13,4%	47,7
Prehrambena industrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	121,7	74,5	52,6%	15,3
Ostale kompanije	447,2	92,2	20,6%	105,2
Agroindustrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	32,5	10,6	32,6%	----
Ostale kompanije	447,2	35,7	31,4%	12,8
Tekstilna industrija:				
Kompanije sa učešćem banaka	174,3	22,8	13,1%	72,5
Ostale kompanije	595,2	215,4	36,2%	184,6
Metalurgija:				
Kompanije sa učešćem banaka	449,7	110,5	24,6%	170,1
Ostale kompanije	468,4	21,2	4,6%	86
Industrija cementa:				
Kompanije sa učešćem banaka	141,5	27,7	20,3%	76,9
Ostale kompanije	369	103,9	28,2%	137,1

Izvor: A. Tasić: Jugoslovensko bankarstvo između dva rata, str. 147-208.

Osim sredstava koja su bila na raspolaganju kompanijama kroz zajmove (1699,8 miliona dinara), banke akcionarskog tipa su podržavale industriju kroz delatnost sopstvenih preduzeća (166 miliona dinara), kupovinom akcija firmi (624,8 miliona dinara) i učešćem u konzorcionim poduhvatima (209,2 miliona dinara). Tako je ukupno učešće banaka akcionarskog tipa u privredi zemlje iznosilo 2 milijarde 699,8 miliona dinara. Uzimajući u obzir činjenicu da su zajmovi u vrednosti od 1699,8 miliona dinara većinom usmereni ka industrijskim kompanijama, od kojih su 85,4% bile akcionarska društva, i da su preduzeća u vlasništvu banaka, kao i ona sa učešćem monetarnih ustanova, većinom bila industrijska – može se reći da je ukupno učešće banaka u industriji dostiglo vrednost od dve i po milijarde dolara.[24]

Sredstva uložena u drvnu industriju kroz zajmove bila su najznačajnija (335,2 miliona dinara), ali je najveće učešće, mereno ukupnom vrednošću zajmova odobrenih industrijskim kompanijama, zabeleženo u rudarstvu i teškoj industriji. Bankarski zajmovi odobreni tekstilnoj industriji takođe su bili značajni (238,2 miliona dinara). Banke su bile više sklone da odobre zajmove industrijskim kompanijama u koje su već uložile kapital. Industrije cementa i tekstila su, međutim, u tom pogledu predstavljale izuzetke. Kada je reč o industriji cementa, učešće banaka u ukupnoj vrednosti zajmova iznosilo je 20,3% u kompanijama sa učešćem banaka i 28,7% u drugim kompanijama. U tekstilnoj industriji odnos je bio još veći – 13,1% : 36,2%.[25]

Tabela pokazuje da je strani kapital pokazivao znatno zanimanje za jugoslovensku industriju. Zajmovi koje su odobravale strane ustanove bili su veoma značajni. Većina industrijskih preduzeća je u većoj meri bila podržana sredstvima stranih banaka nego domaćih. To je bio slučaj sa rudarstvom i teškom industrijom, metalurgijom i industrijom cementa. Što se tiče kreditiranja industrije električne energije (koja nije obuhvaćena tabelom), postojala je ogromna nesrazmera između učešća kapitala stranih i domaćih banaka. Naime, od 485,2 miliona dinara u zajmovima koje je ova industrija imala na raspolaganju, samo je 24,3 miliona dinara poticalo od domaćih banaka, dok je 408,5 miliona dinara poticalo iz stranih izvora (ostalih 10,4 miliona dinara došlo je iz javnih kreditnih ustanova). Učešće stranih ustanova bilo je manje samo na poljima prehrambene i agroindustrije. Ulaganja javnih kreditnih ustanova (Narodna banka i dve državne monetarne ustanove) bila su više nego dva i po puta manja od onih iz privatnih banaka (26,02% : 9,99%) Naime, u ukupnoj vrednosti zajmova odobrenih većinom industrijskim kompanijama, privatne banke učestvovale su jednom milijardom 699,8 miliona dinara, ili 26,02%. Učešće ostalih kreditora bilo je na sledećim nivoima: Narodna banka 5,68%, Državna hipotekarna banka 4,31%, strani kreditori 44,64%, i ostali kreditori 19,35%.[26]

[24] A. Tasić: *Jugoslovensko bankarstvo između dva rata*…, str. 147-208.

[25] Ibid.

[26] Ibid.

3.2 Uloga srpske političke i finansijske elite u aktivnostima stranih banaka u Srbiji

Kao što je već konstatovano, zakoni o akcionarskim društvima na teritoriji Kraljevine SHS sadržali su regulativu koja se odnosila na ogranke stranih akcionarskih društava, dok domaća društva sa uloženim stranim kapitalom, tj. ona koja su osnovana po jugoslovenskim zakonima, uopšte nisu ni pomenuta. Svesne ove činjenice, upravne strukture stranih banaka su tokom 1920-ih preduzele transformaciju svojih ogranaka na teritoriji Jugoslavije u domaća akcionarska društva. Bilo je neophodno da određeni procenat akcija bude u vlasništvu jugoslovenskih građana (obično 50-55 %), koji bi takođe trebalo da čine bar polovinu članova upravnog odbora. To je bio način na koji su jugoslovenski građani, tzv. štomani, mogli da uđu u upravne odbore zajedno sa strancima, koji su bili stvarni vlasnici. To su bili dobro povezani ljudi sa jakim uticajem u javnoj upravi, čijim posredstvom je bilo moguće ostvariti i održavati kontakt sa najvažnijim i najuticajnijim državnim instancama. U zamenu za visoke menadžerske bonuse zasnovane na profitabilnosti, a bez stvarnog učešća u upravljanju bankom, oni su omogućavali podršku države, ili bar nekih delova vladajuće elite, u određenim poslovnim ili finansijskim transakcijama koje su banke preduzimale u Kraljevini. Poznata je činjenica da su strani zastupnici pažljivo analizirali sve one koji su imali bilo kakav uticaj na srpskoj privrednoj i političkoj sceni i koji su mogli da služe njihovim interesima na najbolji mogući način. U godinama koje su prethodile krizi, dividende koje su isplaćivane akcionarima su iznosile 8%, dok je 1932. taj procenat pao na svega 2%.[27]

Zajedništvo personala bankarskog i industrijskog kapitala postizano je kroz činjenicu da su, s jedne strane, upravnici takvih banaka takođe bili članovi upravnih odbora brojnih kompanija, dok su, s druge strane, najistaknutiji srpski industrijalci bili članovi upravnih odbora monetarnih ustanova sa učešćem stranog kapitala. Na taj način su ogromna moć i kontrola koncentrisani u rukama malog broja privrednih i političkih predstavnika države i stranaca koji su stekli značajan finansijski, politički i društveni uticaj u Jugoslaviji. Kao sastavni deo urbane društvene klase u Kraljevini, koja je tada predstavljala manjinu, ova bankarska klasa privredne elite, koja je bila „samo kap u moru neobrazovane mase", bila je blisko povezana sa zapadnoevropskim kapitalom i njegovim predstavnicima. Oni su igrali važnu ulogu u modernizaciji jugoslovenskog društva, pogotovo uzimajući u obzir činjenicu da su bankari posedovali znanje bez kojeg privredni i finansijski razvoj i sveukupni napredak društva ne bi bili mogući.[28]

Filijale i ogranci stranih banaka, tj. modernih evropskih banaka sa mešovitim kapitalom, predstavljali su važan pokretački duh modernizacije privred-

[27] O metodama transformacije stranih ogranaka u domaće banke, vidi: *Opšte jugoslovensko bankarsko društvo*, Arhiv akcionarskog društva (151) f. 1- j.o. 2.

[28] V. Aleksić: *Banka i moć, Socijalno-finansijska istorija Opšteg jugoslovenskog bankarskog društva A.D. 1928–1945*, Beograd, 2002, str. 93-120.

nog i društvenog života u Srbiji, zemlji koja se nalazila između tradicionalnog i modernog sveta u međuratnom periodu. Srpsko društvo je, takođe, bilo dosta iscepkano, privredno dezintegrisano, nacionalno heterogeno, verski hermetičko i politički polarizovano. U takvim uslovima, ove uticajne banke, koje su bile blisko i široko povezane sa životom zemlje, bile su u položaju da šire, na prvom mestu, savremene ideje o finansijskoj poslovnoj praksi i obavljanju finansijskih transakcija. Činjenica da su ljudi od velike važnosti, u kontekstu evropskog i svetskog bankarstva, sedeli u njihovim upravnim odborima, takođe je pospešilo brzo i uspešno sticanje poštovanja od strane prestižnih međunarodnih banaka, koje su bile praktično nezaobilazne kada je reč o ulaganju značajnih količina evropskog kapitala u jugoslovensku i srpsku privredu.[29]

Banke sa stranim kapitalom takođe su imale i svojevrsnu društvenu važnost, pošto su vremenom stvorile specifični buržujski sloj bankara i bankarskih činovnika, koji su zauzimali važne položaje na društvenoj lestvici, i koji su bili sastavni delovi dve od tri društvene grupe za koje se smatralo da su „promoteri" modernizacije jugoslovenskog društva u međuratnom periodu. U zemlji u kojoj su nedovoljno obrazovani i nestručni bankarski činovnici bili česta pojava, i u kojoj je politička pripadnost bila ključna stavka u društvenoj promociji, osoblje ovih banaka simbolizovalo je brigu ovih ustanova za sopstvene poslovne poduhvate umesto za politiku. Kao takvi, oni su bili u položaju da šire evropski preduzetnički duh i kulturu, ali i da promovišu standarde zapadnoevropske civilizacije u Jugoslaviji (i, stoga, u Srbiji) – koja je u to vreme bila uglavnom poljoprivredna zemlja. Međutim, u isto vreme, oni su bili podložni političkom, privrednom i društvenom pritisku okruženja u kojem su radili, pogotovo posredstvom domaćih klijenata, ali i posredstvom domaćih bankarskih činovnika.[30]

4. Privredna situacija u Srbiji tokom i posle finansijske krize

Velika kriza evropskog bankarstva uzrokovana je Velikom svetskom ekonomskom krizom, koju je izazvao krah berze u SAD 29. oktobra 1929. godine. Naime, pošto je pala cena akcija u vrednosti višom od 40 milijardi dolara, američki, većinom kratkoročni zajmovi, povučeni su iz Evrope, što je imalo katastrofalne posledice po evropsku privredu. Nemogućnost poljoprivrednih, rudarskih, industrijskih i prevoznih kompanija da generišu svoje uobičajene profite dovela je do masovne nezaposlenosti i propadanja neiskorišćenih proizvodnih kapaciteta. Pad cena brojnih primarnih proizvoda (od čak 40 ili 50%), akcija vodećih industrijskih kompanija i kooperacija, i akcija i obveznica sa fiksnom kamatnom stopom, doveo je do ozbiljne bankarske krize, čija je pojava u Evropi bila obele-

[29] Ibid.

[30] Ibid.

žena propašću „mamutske monetarne ustanove", *Östereichseche Credit Anstalt fuer Hendel und Gewerbe* u Beču.[31]

Posle Prvog svetskog rata, ova banka je bila simbol austrijske bankarske izdržljivosti, i ona je kroz svoje zajmove kontrolisala 70-80 % austrijske industrije i trgovine, kao i brojne industrijske kompanije i monetarne ustanove u takozvanim zemljama naslednicama Austro-ugarske. Počev od sredine 1920-ih, polovina akcija banke bila je u vlasništvu *Anglo-International Bank Ltd.* u Londonu, *Schweizerischer Bankverein* u Bazelu i *Amstelbank* u Amsterdamu. Već nestabilna zbog neuspešnog spajanja sa *Bodencredit-Anstaltbank* u Beču, koje se desilo u septembru 1929, banka *Östereichseche Credit Anstalt fuer Hendel und Gewerbe* pretrpela je dodatne gubitke u maju 1931. u vrednosti od 140 miliona šilinga ili milijardu i 200 miliona dinara, što je, primera radi, bilo jednako celokupnom portfelju obveznica Narodne banke Kraljevine Jugoslavije. Kako bi održala poverenje stranih poverilaca, čiji su zajmovi činili osnovu poslovnih operacija banke, ali i da bi zaštitila austrijsku privredu, austrijska vlada i Nacionalna banka preuzele su odgovornost za finansijski oporavak banke. Dug koji je dostigao milijardu i 700 miliona šilinga, ili 13 600 miliona dinara u avgustu te godine, stavio je austrijsku državu u težak položaj. Kao akcionar banke *Östereichseche Credit Anstalt fuer Hendel und Gewerbe*, austrijska vlada odlučila je da povuče većinu finansijskih ulaganja banke iz drugih zemalja (uključujući i Jugoslaviju) u kojima je banka imala brojne bankarske i industrijske filijale. To je bila neposredna posledica međusobne povezanosti finansijskog, industrijskog i trgovinskog kapitala, i ona se osetila na sličan način na celokupnoj teritoriji Evrope u periodu između 1931. i 1935. godine.[32]

Međutim, nemačko suspendovanje otplate ratne štete, koje se desilo u isto vreme kada i zakonska stabilizacija jugoslovenske valute (1931), sprečilo je Narodnu banku u davanju podrške monetarnim ustanovama kada su ulagači pohrlili na šaltere. To je onemogućilo neutralizaciju akutne psihološke krize banaka, koja se stoga pretvorila u hroničnu, tj. strukturnu krizu, koja je vremenom pogodila skoro sve privatne banke u Jugoslaviji. Može se reći da je, uprkos brojnim državnim zakonskim intervencijama, ova kriza trajala do kraja međuratnog perioda.[33] Naime, određena poboljšanja desila su se tek 1937, ali ona su bila toliko ograničena da je bilo teško tvrditi da je pad obima odobrenih kredita

[31] H. Matis: „Oesterreichs Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit: Desintegration, Neustrukturierung und Stagnation", *150 Jahre oesterreichische Bankengeschichte im Zentrum Europas*, Bank Austria Creditanstalt, Oliver Rathkolb/Theodor Venus/Ulrike Zimmerl (Hrsg.), Wien, 2005, str. 124-147; Jugoslovenska štampa je naširoko pisala o propasti *Östereichseche Credit Anstalt fuer Hendel und Gewerbe* banke tokom 1931. i 1932; posebnu pažnju treba obratiti na članke objavljene u *Narodnom blagostanju,* pogotovo: V. Bajkić, *Kreditanštalt – Larma bez razloga*, III, 25, Beograd, 20. 6. 1931, str. 389.

[32] Ibid.

[33] A. Tasić: „Kriza jugoslovenskog bankarstva (1931–1941)", *Glas CCCLXVI Srpske akademije nauka i umetnosti*, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 27, Beograd, 1995, str. 141-167.

na osnovu čekovnih računa konačno zaustavljen. Imajući u vidu činjenicu da su mnoge banke bile izuzetno zainteresovane za sudbinu svojih klijenata, tj. industrijskih kompanija u koje su uložile, može se bez preterivanja reći da su se, pri kraju ovog perioda, kreditne operacije jugoslovenskih banaka u toj meri smanjile da su jedva i postojale. Naravno, takav zaključak važi samo ako se jugoslovensko bankarstvo posmatra u celini. Što se tiče 20 najvažnijih jugoslovenskih banaka, u čijoj većini je strani kapital bio prisutan, pad je zaustavljen prethodne godine: naime, ove banke su još 1936. zabeležile rast obima kredita odobrenih na osnovu čekovnih računa, dok je 1937. njihov obim dostigao nivo zabeležen u poslednjem tromesečju 1934. godine.[34]

4.1 Mere preduzete od strane Narodne banke i jugoslovenske Vlade radi uspostavljanja čvršće kontrole nad stranim kapitalom

U Jugoslaviji nije postojala dublja, organska veza između Narodne banke, kao centralne monetarne ustanove, i drugih kreditnih institucija. Posebna situacija koja je vladala u zemlji nije dozvoljavala centralnoj bankarskoj ustanovi da postane istinski regulator kreditnog tržišta. Jedan od razloga zašto ova organska veza nije uspostavljena ležao je u činjenici da je stav Narodne banke o kreditiranju skoro uvek zavisio od valutnih okolnosti, tj. bio je skoro potpuno određen valutnim ciljevima.[35]

Tokom čitavog međuratnog perioda, preovladavalo je mišljenje da privatne banke ne bi nikako mogle da se oslanjaju na podršku Narodne banke u slučaju neočekivanog talasa nepoverenja poverilaca. Ovu tezu dodatno potvrđuje sledeće. Pre kraja 1937, Narodna banka Kraljevine Jugoslavije je dva puta bila u položaju da kreditira banke kako bi zaustavila povlačenje štednih uloga; međutim, Narodna banka nije delovala ni u jednom od ta dva slučaja. Tokom 1923. godine, banke su same, bez pomoći, uspele da prevaziđu nalet poverilaca, ali ne bez značajnih teškoća.

Međutim, 1931. godine nepoverenje prema bankama je poraslo do tako zaprepašćujućih razmera da same banke nisu uopšte bile u stanju da spreče štetu koja je nastala. Uskoro se celokupna kreditna organizacija našla u stanju totalnog haosa, i Narodna banka nije više mogla da izbegne hitno kreditiranje banaka. Međutim, obim odobrenih zajmova nije bio ni približno dovoljan da omogući bankama da prevaziđu akutnu fazu krize, zbog čega se pribeglo uspostavljanju moratorijuma u bankama koje su najteže pogođene neočekivanim povlačenjem uloga.[36] Dakle, emisiona ustanova nije jemčila takozvanu posrednu likvidnost

[34] Ibid.

[35] D. Gnjatović: „Foreign exchange policy in the Kingdom of Yugoslavia during and after Great Depression", *Megatrend Review,* Vol. 4, br. 1, 2007, str. 31-49.

[36] I. Belin: „Kreditna politika Narodne banke i kriza kredita", *Nova Evropa*, knjiga VIII, br. 11 i 12, Beograd, 1923, str. 538-559; D. Plavšić: „O sanaciji našeg bankarstva", *XX vek*, Tom

kreditnim ustanovama. Štaviše, prema odluci od 8. avgusta 1931, čiji je cilj bio da se ukine izuzetno visoka profitna marža (od 866 miliona dinara) na odobrene ali još uvek neiskorišćene zajmove, Narodna banka je značajno pogoršala već tešku situaciju u kojoj su se jugoslovenske banke nalazile.[37]

Kada je postalo jasno da je malo verovatno da će banke moći da održe likvidnost tokom krize i da nastave da normalno funkcionišu, jugoslovenska vlada je preduzela mere u cilju revitalizacije kreditnih organizacija u zemlji. Stoga je, 22. novembra 1933, Banka donela *Odluku o zaštiti bankarskih ustanova i njihovih poverilaca*. Usledile su i druge posebne odluke: o zaštiti kreditnih zadruga, o nadzoru smanjenja troškova u bankama pod zaštitom i o maksimizaciji kamatnih stopa.[38]

Prema *Odluci o zaštiti bankarskih ustanova*, koja je dopunjena 23. novembra 1934, bila su moguća tri tipa zaštitnih režima: odlaganje isplata, finansijski oporavak i likvidacija nesolventnih banaka. Samo su aktivne banke imale pravo na odložene isplate. Pasivne banke su morale da uđu u stanje likvidacije nesolventnih banaka; međutim, među pasivnim bankama bilo je i onih čiji je opstanak bio u ekonomskom interesu države. One su podvrgnute finansijskom oporavku – pod povoljnim i posebnim uslovima. Takva zakonska regulativa bila je od najveće važnosti. Njena svrha bila je dvojna: na prvom mestu, ona je trebalo da poboljša stanje bankarskog sistema i monetarnog tržišta uopšte kroz davanje podrške bankama koje nisu bile odgovorne za probleme koji su ih snašli, ili koje su igrale važnu ulogu u privrednom životu zemlje, a na drugom, da iz bankarskog sistema eliminišu sve što bi se dokazalo nesolventnim.[39]

Od tada pa nadalje, operacije zaštićenih banaka bile su pod strogim nadzorom vlasti. Ministar trgovine i industrije imao je pravo da naredi inspekciju radi utvrđivanja toga da li je banka aktivna, što nije bio slučaj samo kada je trebalo odobriti zaštitne mere, već i u slučaju odlaganja isplata. Ministar je imao pravo da imenuje komesara da ispita operacije zaštićene banke i, u slučaju finansijskog oporavka, deo starih finansijskih potraživanja koja ne prelaze 40% trebalo je da bude pretvoren u prioritetne akcije i poseban rezervni fond. U februaru 1938, mogućnost korišćenja prava na zaštitu prestala je da postoji. Do tog vremena je 360 banaka potpalo pod zaštitu. Tokom iste godine, desetak banaka je dobrovoljno odbilo prethodno traženu i odobrenu zaštitu, što je vodilo do zaključka da je nastupio period stabilizacije, tako da su predstavnici države ponovo krenuli da uspostavljaju pravnu osnovu za regulisanje aktivnosti kreditnih ustanova. U

I, br. 2, Beograd, februar 1938, str. 125-140.

37 Kada su 1938. i 1939. štediše postale uznemirene svetskom političkom situacijom, *Narodna banka* je postupila drugačije nego 1931, poučena iskustvom stečenim krizom koja je tada izbila – ona je sprečila povlačenje uloga kroz pojačano kreditiranje banaka na prvi znak opasnosti. – Vidi: A. Tasić, *Kriza jugoslovenskog bankarstva (1931–1941)*, str. 141-167.

38 Ibid.

39 Ibid.

periodu neposredno pre Drugog svetskog rata, pitanje usvajanja zakona o bankama (tj. pravne regulative koja je pravosnažna) ponovo je došlo na dnevni red. Stavljanje banaka pod državnu kontrolu, kako je projekat predviđao, bilo je pravdano greškama do kojih je prethodno došlo u njihovim poslovnim operacijama, zbog kojih su privreda zemlje i stanovništvo ispaštali.[40]

Međutim, ove državne intervencije, bilo hitne, bilo sistemske, većinom su se odnosile na privatne banke. Državne banke nikada nisu bile izložene teškoćama kroz koje su morale da prođu privatne – čak su im poslovne operacije bile u značajnom usponu u vremenima krize. Uz to, državne banke nisu bile brojne. Poštanska štedionica, koja je imala specifične ciljeve, i Državna hipotekarna banka, najveća i jedina ustanova specijalizovana za odobravanje hipotekarnih zajmova – osim Hipotekarne banke trgovačkog fonda – bile su dve jedine državne banke u Jugoslaviji.

Dakle, dok je vrednost štednih uloga deponovanih u Poštanskoj štedionici i Državnoj hipotekarnoj banci iznosila 738,5 miliona dinara krajem 1930, ona je do kraja 1937. dostigla 2 milijarde 632,9 miliona dinara, što je bilo povećanje od milijardu i 894 miliona dinara, ili 356,52%. U isto vreme, vrednost štednih uloga u privatnim bankama pala je za skoro 5 milijardi dinara (sa 10 milijardi i 294 miliona dinara na 5 milijardi 306 miliona dinara). Očigledno je da je, usled nastalog nepoverenja, značajan iznos novca povučenog iz privatnih banaka deponovan u državnim bankama. Tokom bankarske krize nije došlo do osnivanja novih državnih monetarnih ustanova, mada je u nekim zemljama rešenje za bankarsku krizu i kreditnu krizu uopšte nađeno u osnivanju novih kreditnih ustanova koje su bile ili u državnom vlasništvu ili privilegovane. Ovo otvara prostor za zaključak da jugoslovenska država nije nameravala, bar ne u dogledno vreme, da izvrši nacionalizaciju bankarskog sistema. Tokom čitavog ovog perioda, domaće banke u kojim je strani kapital bio dominantan nastavile su da finansiraju funkcionisanje industrijskih kompanija, ali u znatno svedenijoj meri nego tokom 1931. godine. Uz to, novonastala politička i ekonomska situacija, koja se ogledala u agresivnom prilivu nemačkog finansijskog kapitala koji je počeo 1938, zauvek je promenila ravnotežu moći u jugoslovenskom i, stoga, srpskom privatnom bankarstvu.[41]

5. Zaključak

Političke promene koje su uzrokovali događaji iz 1918. su, uz dugoročne ekonomske uzroke, proizvele širok proces ekonomske dezintegracije i reintegracije u Jugoslaviji i Centralnoj Evropi. U isto vreme, ove promene su takođe bile kvalitativne prirode, pošto su podrazumevale transformaciju liberalnog industrij-

[40] Ibid.

[41] Ibid.

skog kapitalizma u monopolistički kapitalizam, čija je glavna odlika bila spajanje industrijskog i bankarskog kapitala u finansijski kapital. Usled tržišnog vakuuma nastalog zbog novouspostavljenih političkih granica, industrija se razvijala brže nego što joj je akumulacija kapitala dozvoljavala. Stoga je, u cilju zadovoljavanja potreba postojećih kupaca koji su prethodno bili deo austro-ugarskog tržišta, morala da se okrene stranom kapitalu. Privatne banke u kojim je strani kapital bio dominantan, bile su te koje su jugoslovenskoj industriji obezbedile neophodna sredstva, u isto vreme stvarajući bankarske i industrijske konzorcijume koji su predstavljali tipičan oblik koncentracije kapitala.

Rad je pokazao da su privatne banke sa dominantnim učešćem stranog kapitala uticale ne samo na finansijsko tržište već i na industriju. Razvoj industrije u svim poljoprivrednim zemljama, među koje je spadala i Srbija, zavisio je od uvoza mašina, tehničke opreme i sirovina, što je zahtevalo značajna sredstva. Usled nedostatka domaćeg kapitala, strana ulaganja bila su neophodna. Međutim, po opštem pravilu, strani kapital je sprečavao akumulaciju investicionog kapitala u Kraljevini tako što je dobit (u obliku dividendi, preduzetničke dobiti i kamata na zajmove) iznosio iz zemlje. Industrijski konzorcijumi sačinjeni od nekoliko industrijskih kompanija su, preko svog akcionarskog kapitala i korišćenja zajmova, u stvari, bili zavisni od banaka, tj. do stranog kapitala koji ih je kontrolisao. Na taj način je, posredstvom ekonomskog, vršen i politički uticaj, a početkom 1938. godine politički uticaj se pretvorio u neposredan pritisak.

Literatura

- Aleksić, V.: „The History of the 'Allgemeiner jugoslawischer Bankverein AG' in Beograd in the context of Yugoslav Banking History after 1918", *150 Jahre oesterreichische Bankengeschichte im Zentrum Europas*, Bank Austria Creditanstalt, Oliver Rathkolb/Theodor Venus/Ulrike Zimmerl (Hrsg.), Wien, 2005, str. 226–238.
- Aleksić, V.: *Banka i moć, Socijalno-finansijska istorija Opšteg jugoslovenskog bankarskog društva A.D. 1928–1945*, Beograd, 2002.
- Bajkić, V.: „Kreditanštalt – Larma bez razloga", *Narodno blagostanje*, III, 25, Beograd, 20. 6. 1931.
- Bajkić, V.: „Naše bankarstvo", *Letopis Matice srpske*, knjiga 313, Novi Sad, 1927, str. 219-220.
- Belin, I.: „Kreditna politika Narodne banke i kriza kredita", *Nova Evropa*, Knjiga VIII, br. 11 i 12, Beograd, 1923, str. 538-559.
- Bićanić, R.: „Ekonomske promjene u Hrvatskoj izazvane stvaranjem Jugoslavije 1918", *Prilozi za ekonomsku povijest Hrvatske*, Zagreb, 1967, str. 81-112.

- *Deset godina saveza novčanih i osiguravajućih zavoda Kraljevine SHS, 1919–1929*, Zagreb, 1929.
- Deželić, S.: „Novčani zavodi Kraljevine", *Kraljevina SHS, Almanah*, knjiga.I, III deo, Zagreb, 1921/22, str. 121-129.
- Dimitrijević, S.: *Privredni razvitak Jugoslavije od 1918–1941*, Beograd, 1962.
- Dimitrijević, S.: *Vladavina stranog kapitala u bivšoj Jugoslaviji*, Beograd, 1958.
- *Elaborat o britanskom kapitalu u Jugoslaviji 1918–1941, njegova ekonomska, politička i obaveštajna uloga*, Institut za istorijska pitanja, Uprava za kordinaciju rada naučnih instituta, Beograd, 1951.
- Gnjatović, D.: „Foreign exchange policy in the Kingdom of Yugoslavia during and after Great Depression", *Megatrend Review*, Vol. 4, No. 1, 2007, str. 31-49.
- Ivezić, M.: „Naše banke", *Domovina, Kalendar za 1925*, Beograd, 1924, str. 119-121.
- Kohn, F.: *Trgovački i pravni leksikon*, Osijek, 1937.
- Matis, H.: „Oesterreichs Wirtschaft in der Zwischenkriegszeit: Desintegration, Neustrukturierung und Stagnation", *150 Jahre oesterreichische Bankengeschichte im Zentrum Europas*, Bank Austria Creditanstalt, Oliver Rathkolb/Theodor Venus/Ulrike Zimmerl (Hrsg.), Wien, 2005, str. 124-147.
- Milić, D.: „Pregled delatnosti stranog kapitala u Srbiji do Prvog svetskog rata", *Historiski pregled*, br. 2, Zagreb, 1964, str. 94-111.
- Milić, D.: „Privredni položaj Srbije po završetku ratnih operacija", *Srbija na kraju Prvog svetskog rata*, Zbornik radova Istorijskog instituta SANU, Beograd, 1990, str. 51-63.
- Mirković, M.: *Ekonomska historija Jugoslavije*, Zagreb, 1957.
- Mišić, D.: „Pregled jugoslovenskog novčarstva i bankarstva", *Nova Evropa*, Zagreb, 1923.
- Mitrović, A.: „Mreža austrougarskih i nemačkih banaka na Balkanu pred Prvi svetski rat", *Jugoslovenski istorijski časopis*, br. 3-4, Beograd, 1988, str. 51-55.
- Mitrović, A.: *Strane banke u Srbiji 1878–1914. Politika, progres, evropski okviri*, Beograd, 2004.
- Plavšić, D.: „O sanaciji našeg bankarstva", *XX vek*, Tom I, br. 2, Beograd, februar 1938, str. 125-140.
- „Privredni život Kraljevine SHS", *Kraljevina SHS. Almanah*, knjiga 2, IV deo, Zagreb, 1924-1925.
- Rozenberg, V. – Kostić, J.: *Ko finansira jugoslovensku privredu? Država – banke – inostrani i domaći kapital u službi privrede*, Beograd, 1940.
- Rozenberg, V.: *Inostrani kapital u jugoslovenskoj privredi. U bankarstvu, industriji, trgovini, transportu, osiguranju i ostalim granama privredne delatnosti,* Beograd, 1937.

- „Službene novine Kraljevine SHS“, II, 13, 18. 1. 1920.
- Tasić, A.: „Jugoslovensko bankarstvo između dva rata“, *Glas CCCLXVI Srpske akademije nauka i umetnosti*, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 26, Beograd, 1992, str.147-208.
- Tasić, A.: „Kriza jugoslovenskog bankarstva (1931–1941)“, *Glas CCCLXVI Srpske akademije nauka i umetnosti*, Odeljenje društvenih nauka, knjiga 27, Beograd, 1995, str. 141-167.
- Zakon o proširenju važnosti Zakona o akcionarskim društvima u Kraljevini Srbiji, na teritoriju Crne Gore, „Službene novine Kraljevine SHS“, br. 105, 15. 5. 1922.
- Zebić, M.: *Zakoni i raspisi o akcionarskim društvima s uputstvima i objašnjenjima: Trgovački i mjenbeni zakon o društvu dioničarskom i Trgovački zakon za Bosnu i Hercegovinu*, Beograd, 1925, str. 73-124.

Rad primljen: 1. februara 2011.
Odobren za štampu: 30. marta 2011.

Original scientific paper

Associate Professor Vesna Aleksić, PhD
Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade
Professor Dragana Gnjatović, PhD
Faculty of State Administration, Megatrend University, Belgrade

THE INFLUENCE OF FOREIGN BANKS ON YUGOSLAV INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN THE INTERWAR PERIOD

Summary

The paper explains how the private banks in The Kingdom of Yugoslavia, in which foreign capital was dominant, had influenced not only financial market, but also the industry. The paper demonstrates how foreign financial capital reached Yugoslav industrial firms with the intermediation of the affiliations of foreign European banks.

The first part of the paper analyzes the economic and financial situation in the State immediately after the First World War and the fate of foreign banks and their branch offices. Special attention is paid to new legal act passed in the Kingdom of Yugoslavia which referred both to the modes of establishing and functioning of foreign financial institutions as well as to the degree of the State control over them.

The second part of the paper analyzes the functioning of affiliates and branch offices of foreign financial institutions before the Great Depression in the Kingdom of Yugoslavia, that is to say before 1931. Special attention is paid to the role of political and financial elite in the activities of foreign banks in Serbia.

The third part of the paper focuses on the analysis of economic situation in Yugoslavia during and after the financial crisis caused by the Great Depression. The role that National Bank of the Kingdom of Yugoslavia played in surmounting the crisis also indicates to the methods the Bank used in an attempt to gain control over foreign capital in Yugoslavia up to the beginning of the Second World War.

Key words: *foreign financial capital, banking crisis, National Bank of Yugoslavia*
JEL classification: N24, E58

Originalni naučni rad UDK 336.71(497.4)"19"

Prof. dr Žarko Lazarević*
Institut za savremenu istoriju, Ljubljana, Slovenija

TRANZICIJA BANKARSTVA U SLOVENIJI TOKOM DEVEDESETIH GODINA PROŠLOG VEKA**

Sažetak: *Tranzicija bankarstva u Sloveniji započela je sa začetkom slovenačke državnosti početkom 1990-ih. Osnovni cilj tranzicije bio je uspostavljanje međunarodno komparabilnog i konkurentnog bankarskog sistema koji bi uspešno odgovorio kako potrebama poslovnog sektora tako i potrebama šireg stanovništva. Slovenački pristup tranziciji bio je obeležen postepenošću. Uveden je dvojni bankarski sistem, sa centralnom bankom na čelu, i univerzalnim poslovnim bankama. Sanacija bankarskog sistema bila je sastavni deo bankarske tranzicije, odnosno njen uslov. Proces sanacije dve najveće banke, sa udelom višim od 50% u celokupnom bankarskom sektoru, odvijao se od 1993. do 1997. godine. Po završetku procesa, ove banke bile su oslobođene loših zajmova, njihov kapital je povećan i one su bile spremne da preuzmu ulogu koja im pripada. Sanaciju je u ime države sprovela Agencija za sanaciju banaka, po ceni od 10% BDP. Po okončanju sanacije i institucionalnog prilagođavanja bankarstva regulatornom okviru Evropske unije, ustanovljeno je da slovenačko bankarstvo sve više zaostaje na poljima diversifikacije usluga i troškova. Ovo je trebalo da se prevaziđe prodajom strateškim ulagačima, s tim što bi sredstva od prodaje bila usmerena ka smanjenju javnog duga koji je nastao kao rezultat sanacije bankarstva. Usled protivljenja javnosti, napušteni su planovi za prodaju slovenačkih državnih banaka strancima i njihovu privatizaciju.*

Ključne reči: *bankarski sistem, ekonomska tranzicija, Slovenija*
JEL klasifikacija: P34, G21

* E-mail: zarko.lazarevic@guest.arnes.si

** Rad urađen u okviru istraživanja na projektu III 47004, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

1. Uvod

Kao i za druge zemlje bivšeg socijalističkog bloka, 1990-e su za Sloveniju predstavljale prekretnicu. Posle pola veka, ova društva i zemlje suočeni su sa još jednim izazovom korenite društvene i privredne transformacije – ovog puta u pravcu suprotnom od onoga iz 1945. godine. Kao i u drugim delovima bivše Jugoslavije, u Sloveniji je ovakav razvoj događaja imao dodatne dimenzije, sa višestrukim konotacijama. Ta višeslojnost iskazala se u simultanom odvijanju različitih, ali ipak međuzavisnih procesa. S jedne strane, uspostavljana je slovenačka državnost, zasnovana na očekivanom uspehu političke i privredne tranzicije. Efikasno usvajanje liberalno-demokratskog političkog modela i načela tržišne privrede, pod budnim okom međunarodne zajednice, omogućilo bi zatim uključivanje u proces evropskih integracija. Tako je započet proces koji se završio 2004. ulaskom Slovenije u Evropsku uniju, zajedno sa još devet zemalja.

Ova rasprava predstavlja samo grub opis temeljne društvene i privredne reorganizacije kroz koju je prošla Slovenija krajem prošlog veka. Njen cilj nije istraživanje celokupnog konteksta slovenačke tranzicije, budući da bi to uveliko prevazišlo prostorne i vremenske okvire ovog rada. Stoga ćemo se ograničiti na bankarsku tranziciju, kao jednu od veoma bitnih procesa unutar celokupnog tranzicionog kompleksa. Pritom ćemo se osvrnuti na širi društveni i privredni kontekst tranzicije tamo gde je to neophodno za bolje razumevanje same bankarske tranzicije. Uspostavljanje funkcionalnog i konkurentnog bankarskog sistema bilo je u središtu privrednih reformi 1990-ih. Sam proces tranzicije biće predstavljen u nekoliko delova. U prvom delu ispitaćemo nasleđe sistema socijalističkog bankarstva. Zatim ćemo predstaviti osnovna svojstva slovenačke tranzicije, svojstva bankarske tranzicije, proces i rezultate sanacije banaka i, konačno, situaciju koja je nastala posle završetka procesa bankarske tranzicije.

2. Socijalistički bankarski sistem

Jugoslovenske vlasti su tokom 1950-ih već ukinule monolitni bankarski sistem, u kontekstu postepenog napuštanja modela centralnog planiranja privrede. Osim centralne, postepeno su uspostavljane i druge banke, od kojih su najvažnije bile „komunalne banke“, koje su postepeno preuzele sve veću ulogu u kreditiranju privrede i stanovništva, kao i u prikupljanju štednje. Savezne banke igrale su vodeću ulogu, pogotovo u pogledu vođenja međunarodnog poslovanja. Sprovođenje nove bankarske regulative tokom 1960-ih predstavljalo je važnu prekretnicu, jer je sada, osim komunalnih banaka, omogućeno i osnivanje komercijalnih banaka u pojedinačnim republikama. Slovenija je brzo iskoristila ovu mogućnost, uspostavljajući Slovenačku komercijalnu banku još u decembru 1961. Njen osnovi cilj bilo je obezbeđivanje koncentracije finansijskih resursa,

ciljno finansiranje važnih investicija, kao i uspostavljanje kontrole republičkih vlasti nad tokovima kapitala unutar Slovenije.

U retrospektivi, takođe bi trebalo istaći bankarsko zakonodavstvo iz 1965, koje je bilo važno iz nekoliko razloga. Komercijalne banke više nisu bile ograničene republičkim granicama, tako da su mogle da svoje aktivnosti prošire na celu državu ako je za to postojao i odgovarajući poslovni interes. Takođe im je dozvoljeno da obavljanju međunarodne platne transakcije, što je ukinulo monopol saveznih komercijalnih banaka. S druge strane, ovi zakoni omogućili su bankama da svoju politiku oblikuju u skladu s načelima profitabilnosti, što je bilo veoma važno. Naime, bankama je data značajna uloga u jugoslovenskom socijalističkom privrednom sistemu. S obzirom na to da su morale da brinu o sopstvenoj likvidnosti i profitabilnosti, one su morale i da provere da li su investicioni planovi preduzeća opravdani a njihova upotreba zajmova efikasna. Međutim, odluka o promeni vlasništva nad bankama bila je najdalekosežnija. Naime, pojedinačna preduzeća postala su „vlasnici" banaka. Za osnivanje jedne banke bilo je potrebno najmanje 25 preduzeća, a njihova prava i obaveze zavisili su od njihovih uloženih sredstava u kreditni fond banke. Ovo redefinisanje jugoslovenskih banaka omogućilo im je stupanje u „incestuozne odnose" – jer su, na kraju, vlasnici postali i najveći zajmoprimci od sopstvenih banaka, tako da je upravljanje banaka bilo u rukama njihovih dužnika. Ovo se ogledalo u izuzetnom povećanju bankarskih plasmana, što izdavanja zajmova, što međunarodnog zaduživanja. Došlo je do nekontrolisanog investicionog trošenja, a likvidnost banaka je često dolazila u pitanje. Smanjila se finansijska disciplina zajmoprimaca (korisnika zajmova!), struktura bankarskih uloga postala je nezadovoljavajuća, a radna tehnologija i kvalitet bankarskih usluga su nazadovali i pogoršali se. Međutim, treba priznati da su i spoljni faktori takođe uticali na ovu situaciju – inflacija i investiciona politika koja je trebalo da „služi potrebama društva".

Sa stanovišta bankarstva, 1970-e godine bile su teške, s obzirom na to da je to bilo vreme temeljne, na ideološkim pretpostavkama utemeljene reorganizacije privrednog života u zemlji. Na nivou centralnog bankarstva, uveden je sistem multicentričnog bankarstva. Osim centralne Narodne banke Jugoslavije, uspostavljene su i republičke centralne banke, i sve one su zajedno učestvovale u kreiranju zajedničke monetarne politike. Delokrug komercijalnih banaka je ograničen: za njih je predviđena uloga „finansijskih usluga preduzeća", što je imalo brojne posledice po privredni život. Težnja za transferom sredstava ka socijalističkim preduzećima, pogotovo preduzećima osnivačima, imala je veći prioritet od likvidnosti. Ilustrativan promer može se naći u činjenici da su kamatne stope beležile negativan trend između 1976. i 1980, pošto je smatrano da su troškovi preduzeća vezani za pokrivanje kamatnih stopa preveliki. Sve ovo odvijalo se u atmosferi labavije monetarne politike, nekontrolisanog unutrašnjeg i spoljnog zaduživanja, izuzetno intenzivnih investicionih aktivnosti, neefikasnih ulaga-

nja i značajnih problema sa likvidnošću. Kvalitet i struktura bankarskih bilansa znatno su se pogoršali.

Tokom 1980-ih, usled nastupanja dužničke krize i opšte ekonomske krize, koja se vremenom samo pogoršala, jugoslovenska ekonomska situacija nastavila je da se pogoršava. U pokušaje rešavanja duboke jugoslovenske ekonomske krize umešali su se i Međunarodni monetarni fond (MMF) i strani poverioci. Uslov za dalju pomoć MMF-a bio je strogi program štednje, smanjenje javne i privatne potrošnje, realistični kurs dinara i liberalizacija cena. S druge strane, strani poverioci uspeli su da primoraju Jugoslaviju da socijalizuje svoje dugove, tj. da obezbedi solidarnost u vraćanju dugova. Savezna vlada pokušala je da izvuče državu iz ekonomske i političke krize. Uspela je da poboljša platni bilans uz pomoć politike deviznog kursa i kamatnih stopa, centralizacije deviznog poslovanja i politike smanjenja javne i privatne potrošnje. Međutim, na drugim poljima nije bila toliko uspešna.[1] Umesto uvećavanja izvoza, Jugoslavija je pribegla restriktivnoj uvoznoj politici radi osiguranja međunarodne solventnosti. S obzirom na to da se jugoslovenska privreda većinom oslanjala na uvoz, takva politika je donela relativno i, konačno, krajem 1980-ih, apsolutno smanjenje obima proizvodnje. Krug je postepeno zatvoren, a nedugo posle toga došlo je do raspada države usled duboke političke i ekonomske krize,[2] pošto su se različiti stabilizacioni paketi pokazali neuspešnim.

Godina 1980, u kojoj je i Slovenija upala u ozbiljnu krizu likvidnosti, označila je prekretnicu. Kamatne stope počele su da rastu. Glavno pitanje nisu više bili dužnici već očuvanje realne vrednosti zajmova. Kamatne stope trebalo je da rastu do tačke gde bi u potpunosti nadoknadile ili neutralisale stopu inflacije. Kamatne stope pogotovo su skakale tokom 1982. i 1983, kada su se čak učetvorostručile. Dakle, kamatne stope na zajmove primakle su se, a zatim i prevazišle 30%, dok su se kamatne stope na uloge sa dospećem od preko tri godine povećale sa 10% na 28%.[3] Očigledno je da je ovakva politika kamatnih stopa, potpuno suprotna prethodnoj politici labavijih kamatnih stopa, dovela do dodatnih tenzija u slovenačko-jugoslovenskoj privredi. Problemi sa likvidnošću i lošim, nenaplativim potraživanjima, postali su još mnogo teži.

Intervencija saveznih vlasti putem Zakona iz 1985. nije promenila osnovne pozicije bankarstva. Zakon je bio pre usredsređen na ispravljanje najkritičnijih problema u vezi sa načinima obezbeđivanja bankarske likvidnosti, sigurnosti ulaganja i kreditne politike nego na pokušaj sprovođenja strukturne reforme, koja se ipak desila krajem 1980-ih. U to vreme Slovenija je praktično imala samo jednu banku (Ljubljansku udruženu banku), usled unifikacije koju je naložila

1 Ž. Lazarević, J. Prinčič: *Zgodovina slovenskega bančništva*, Ljubljana, 2000, str. 269-438.

2 A. Vacić: *Jugoslavija i Europa. Uporedna analiza privrednog razvoja Jugoslavije 1971-1987*, Beograd, 1989, str. 196-218.

3 D. Mramor: „Prikaz institucionalne ureditve bančno-kreditnega in nekaterih drugih delov ekonomskega sistema Jugoslavije 1945-1983“ (2), *Bančni Vestnik*, mart 1985, str. 59.

politika. Ova banka je činila 90% ukupne bankarske aktive u Sloveniji, a grupa je uključivala i banke ili njihove filijale u drugim jugoslovenskim republikama. Uz to, banka je imala više od dvadeset predstavništava u inostranstvu. Uz Ljubljansku banku poslovalo je još nekoliko malih banaka, koje su većinom bile delovi drugih bankarskih grupa, koje su uglavnom imale sedišta u Beogradu.[4]

Krajem 1980-ih sazrelo je shvatanje da je socijalistički model bio iscrpljen, što se odrazilo i na zakonodavstvo. U februaru 1989. usvojen je Zakon o bankama i drugim finansijskim organizacijama, što je označilo kraj prethodnog bankarskog režima. Ideološki, zakonodavni i ekonomski konstrukti koji su se pokazali neuspešnim, u bankarstvu su postepeno ukinuti. Ovaj zakon uveo je praksu i načela akcionarskih društava na polju organizacije i poslovnih delatnosti. Centralna banka je izdavala dozvole za rad ostalim bankama. Kreditni uslovi postali su stroži: banke su mogle da plasiraju zajmove ili garancije u maksimalnom iznosu od 15% kapitala pojedinačnom zajmoprimcu. Na osnovu ovog zakona, slovenačke banke su pretvorene u akcionarska društva krajem 1989.[5] Kao kuriozitet možemo pomenuti da je 1990. sprovedena revizija bankarskog poslovanja na nivou Jugoslavije u skladu sa standardima koji su primenjivani u bankama Zapada. Ustanovljeno je da su gubici jugoslovenskog bankarskog sistema prevazilazili kapital 3,5 puta. U jugoslovenskom kontekstu, banke koje su bile sposobne za poslovanje postojale su još samo u Sloveniji i Hrvatskoj. Međutim, to nikako nije značilo da slovenački bankarski sistem nije zahtevao temeljnu reorganizaciju, restrukturiranje, sanaciju i dokapitalizaciju.[6]

3. Svojstva tranzicije u Sloveniji

Napred navedeno upravo je bio ukupni zadatak novostvorene nezavisne slovenačke države i njene politike u vreme tranzicije. Slovenačka tranzicija iz socijalističke u tržišnu privredu odvijala se postepeno, uz izbegavanje šokova, kako bi se smanjila neizbežna društvena cena promena. U međunarodnom kontekstu na ovu tranziciju gleda se kao na primer postepenosti u procesu tranzicije. Pojedini slovenački autori kritikuju ovaj pristup, podvlačeći da to nije potpuno precizna definicija kada je reč o „slovenačkoj postepenosti". Oni podvlače da sama postepenost kao koncept društvene promene nije sporan, ali da se u slovenačkom slučaju postepena tranzicija „korak-po-korak" često pogrešno identifikuje sa sporošću i odlaganjima u preduzimanju mera, što je povisilo cenu tranzicije na nivo države, društva i preduzeća, usled sporih strukturnih reformi. Dugotrajno usvajanje Zakona o privatizaciji preduzeća, koje je u isto vreme odložilo sprovođenje sanacije bankarskog sistema koja je već bila spremna, predstavlja se kao tipičan

[4] M. Hein (Hrsg.): *Bankensysteme in Ostmitteleuropa*, 1995, str. 111.

[5] Ž. Lazarević, J. Prinčič: *Zgodovina slovenskega bančništva*, str. 425-438.

[6] M. Hein (Hrsg.): op. cit., str. 132.

primer. Ovu tezu, takođe, podržavaju pozivanja na odlagane i spore reforme na tržištu rada. U svakom slučaju, u ovom kontekstu treba da napomenemo da je fragmentacija slovenačkog političkog prostora takođe značajno doprinela sporoj tranziciji. Usled različitih interesa u samoj vladi, kao i u parlamentu, koalicione vlade nisu bile u stanju da brzo donose odluke.[7]

Međutim, među slovenačkim autorima nema sumnje da je postepenost (tj. sporo sprovođenje tranzicionih reformi) bila „prirodan izbor", pozivajući se na „istorijsko nasleđe" kao glavni razlog. Činjenica je da je, zahvaljujući reformama tokom 1960-ih, Jugoslavija bila otvorena zemlja koja je morala da liberalizuje svoju spoljnu trgovinu kada se, kao jedina socijalistička zemlja, priključila Opštem sporazumu o carinama i trgovini (GATT) 1966. godine. Mada je mehanizam kontrole stanovništva i preduzeća posredstvom bezbednosnih službi ostao nepromenjen, ovo je ipak omogućilo jugoslovenskim kompanijama ulazak na međunarodno tržište. Slovenačke kompanije bile su na čelu ovog razvoja događaja. Zahvaljujući međunarodnoj privrednoj saradnji, slovenačke kompanije, ne samo što su dobile pristup tehnologiji, već i znanju o upravljanju poslovnim, administrativnim i marketinškim procesima. S druge strane, mnogi pripadnici slovenačkih elita, pogotovo u oblastima ekonomije i društvenih nauka, obrazovali su se na zapadnim univerzitetima tokom 1970-ih i 1980-ih. Pošto su zauzeli položaje u slovenačkim upravnim i obrazovnim strukturama, oni su širili znanje stečeno na zapadnim univerzitetima u slovenačkoj sredini, i kao izvršioci i kao kreatori javnog mnjenja.[8] U početku tranzicije, uporedo sa sticanjem slovenačke nezavisnosti, slovenačka situacija bila je vrlo specifična. Slovenačke elite nisu bile u potpunosti diskreditovane, i njihov društveni legitimitet nije bio upitan zbog njihovih zasluga na polju sticanja državnosti. Takođe, treba uzeti u obzir i teoretsku potkovanost akademskih elita, pogotovo u ekonomskoj struci, koje su raspolagale visokokvalitetnim, obuhvatnim i ažurnim empirijskim bazama podataka o stanju slovenačke privrede. U takvoj atmosferi, slovenačke elite nisu bile podložne tranzicionim receptima koje su preporučivale međunarodne organizacije i grupe stranih savetnika. Slovenačke političke elite odlučile su se za postepenu i kontrolisanu tranziciju ka tržišnoj privredi i oslanjanje na sopstvene sposobnosti. U središtu njihovih nastojanja ležali su dugoročni ciljevi vezani za ukupnu stabilnost privrede i plaćanje najniže moguće društvene cene za tranziciju.

7 J. Šušteršič: *Political Economy of Slovenia's Transition. From Yugoslavia to the European Union*, World Bank, 2004, str. 400-411.

8 J. Mencinger: „Gospodarska politika prehoda", R. Ovin, N. Borak: *Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospdoarstva*, Ljubljana, 1997, str. 11-36. Takođe, vidi: Šušteršič, *Political Economy of Slovenia's Transition*.

4. Tranzicija bankarskog sektora

Tranzicija bankarskog sektora predstavljala je dvodimenzionalni proces. S jedne strane, ona je obuhvatala transformaciju socijalističkog bankarskog sistema u novu organizacionu formu i ulogu u privrednom životu. Naravno, u ovom kontekstu ne možemo da izbegnemo regulisanje bankarskog sistema koje je sprovela centralna banka. S druge strane, bila je neophodna temeljna sanacija bankarskog sistema, uklanjanje gubitaka i dokapitalizacija, kako bi banke bile sposobne da uopšte vrše svoju ulogu u privrednom životu. Obe pomenute politike bile su međuzavisne. Dakle, zadaci slovenačkih vlasti na polju bankarstva bili su jasni: sanacija postojećeg bankarskog sistema, uspostavljanje nadzornog sistema, stroži kriterijumi za dobijanje dozvole za obavljanje bankarske delatnosti, uspostavljanje nezavisne centralne banke, i procena troškova banaka u procesu sanacije preduzeća.[9]

Kao što se i očekivalo, slovenačke vlasti uvele su dvojaki bankarski sistem, sa centralnom bankom na čelu i poslovnim bankama zasnovanim na univerzalnom modelu.[10] S obzirom na činjenicu da su banke dominirale finansijskim sistemom, nije iznenađujuće što je restrukturiranje bankarskog sektora bio jedan od najvažnijih zadataka tranzicionih reformi.[11] Tranzicija je započela 25. juna 1991, kada je, osim nezavisnosti, slovenačka skupština, takođe, proglasila nekoliko važnih zakona usklađenih sa modelima zapadnog zakonodavstva, uključujući zakon o nezavisnoj centralnoj banci – Banci Slovenije. Glavni zadatak ove banke bio je obezbeđivanje stabilnosti valute i opšte likvidnosti u zemlji i spolja. U cilju izvršavanja ovih zadataka, Banka Slovenije je kontrolisala količinu valute u opticaju, obezbeđivala opštu likvidnost banaka i štedionica, opštu likvidnost spoljnih plaćanja, nadgledala banke i štedionice, izdavala novčanice i puštala njih i kovani novac u opticaj, i propisivala pravila za sprovođenje garancija na bankarske uloge. Zakon je izričito nalagao da Banka Slovenije može da zajmi sredstva Republici Sloveniji u maksimalnom iznosu od 5% godišnjeg budžeta ili jedne petine očekivanog budžetskog deficita, s tim što se zajmovi moraju otplatiti do kraja fiskalne godine, što znači da ne mogu biti korišćeni za finansiranje deficita.[12]

U ovom paketu, takođe, usvojeni su i zakoni o bankama i štedionicama, koji su jasno definisali oblik i sadržaj poslovne delatnosti banaka i štedionica, kao i uslove za dobijanje ograničene i neograničene dozvole za rad, zavisno od veličine uloženog kapitala. Usvojene su i odredbe o likvidnosti i strukturi ulaganja u

[9] N. Borak: „Western Rules for Eastern Banking", D. Green, K. Petrick (eds.): *Banking and Financial Stability in Central Europe*, 2002, str. 177.

[10] N. Borak, V. Lavrač: „An Outline of the Banking Regulatory and Supervisory System in Slovenia", D. Green, K. Petrick (eds.): *Banking and Financial Stability in Central Europe*, 2002, str. 109.

[11] Ibidem, str. 106.

[12] Banka Slovenije: Godišnji izveštaj, 1996.

nepokretnu imovinu i udelu kapitala u nefinansijskim preduzećima. Očigledno je da je ovaj zakon otvorio vrata ulasku stranih banaka na slovenačko tržište. Zakon o garanciji štednih uloga definisao je šemu garancije štednih uloga kroz specijalizovanu Agenciju za osiguranje štednih uloga, što je bilo od vitalne važnosti za obezbeđivanje poverenja u bankarski sistem. U isto vreme su usvojeni i zakoni o deviznom poslovanju, međunarodnim kreditnim operacijama i preliminarnoj sanaciji, sanaciji, stečaju i likvidaciji banaka i štedionica.[13]

Ovi zakoni uspostavili su sistemski nivo i precizirali nadležnosti Banke Slovenije kao centralne banke, kako bi mogla da sprovede regulisanje i kontrolu u cilju obezbeđivanja dugoročne stabilnosti i sigurnosti bankarskih operacija. Kao regulator, Banka Slovenije je obezbeđivala sprovođenje zahteva u skladu sa standardima Banke za međunarodna poravnanja (BIS) na polju adekvatnosti kapitala i likvidnosti. Unapređivanjem svojih regulatornih i kontrolnih mehanizama, Banka Slovenije je pratila međunarodne standarde kontrole u vezi sa inspekcijom banaka. Banke su obavezne da prilože sve neophodne informacije telima zaduženim za kontrolu i inspekciju. U tom kontekstu je centralna banka vršila redovne, intenzivne i detaljne inspekcije poslovnih operacija pojedinačnih banaka, bar jednom u dve godine, uz obavezu banaka da redovno dostavljaju izveštaje. Sve do 1998, sistem nadzora bio je podeljen na tri upravne jedinice: izdavanje dozvola, analiza bankarskih operacija i kontrola bankarskih operacija.

Sredinom 1990-ih počelo je usklađivanje slovenačkog bankarskog sektora sa unutrašnjom tržišno-poslovnom regulativom EU. Ovo prilagođavanje odvijalo se u skladu sa „Belim papirom" koji je objavila EU, u kome se izlažu paketi mera i reformi koje zemlje Centralne i Istočne Evrope treba da sprovedu da bi se priključile EU. U dokumentu se dobro razvijeni i međunarodno konkurentni finansijski sektor navodi kao jedan od glavnih ciljeva transformacije u tržišnu privredu. Preporuke su se odnosile na uspostavljanje minimalnih standarda u finansijskom sektoru. Sporazum o pridruživanju između Slovenije i EU takođe je bio važan, i sadržao je sledeće obaveze za Sloveniju:

- uspostavljanje kompatibilnih računovodstvenih standarda;
- restrukturiranje bankarskog i osiguravajućeg poslovanja, kao i drugih elemenata finansijskog sektora;
- uspostavljanje ureda za nadzor osiguravajuće delatnosti;
- obezbeđivanje prevoda slovenačkog i EU finansijskog zakonodavstva;
- priprema terminološkog rečnika;
- uspostavljanje razmene informacija pri sastavljanju finansijskog zakonodavstva;
- organizovanje efikasnog sistema revizije u skladu sa harmonizovanim metodama i procedurama unutar EU.

[13] M. Hein (Hrsg.): *Bankensysteme in Ostmitteleuropa*, str. 112-125.

Sporazum o pridruživanju stupio je na snagu u februaru 1999, a već tri sedmice kasnije stupio je na snagu novi Zakon o bankarstvu, čijim posredstvom su se sprovodile osnovne tačke zahteva EU i standarda BIS, koji su naknadno dopunjeni novim EU direktivama.[14] Dakle, Slovenija je u potpunosti transformisala bankarski sektor i dovela ga u sklad sa preporukama i zahtevima EU na polju normativnih aspekata. Tokom čitavog ovog perioda, Slovenija je imala stabilan bankarski sistem. Jedini primer problema u vezi sa likvidnošću desio se 1996. u jednoj od manjih banaka. Centralna banka je odmah intervenisala, likvidirajući banku i tako sprečila eventualno ozbiljniju štetu. Radi izbegavanja takvih potencijalnih pretnji za stabilnost bankarskog sistema u budućnosti, Banka Slovenije je čak pojačala svoj nadzor nad bankama.

5. Sanacija banaka

Sanacija banaka na početku tranzicije bila je jedan od sastavnih delova napred pomenutog procesa zakonodavne harmonizacije slovenačke regulative sa EU acquisom. Na samom početku slovenačke državnosti 1991, udeo toksične aktive u ukupnom bankarskom sektoru prelazio je 10%, dok je procenat loših kredita u bankarskom portfelju prelazio 30%.[15] Stoga je sanacija bankarskog sistema bila neodložna, kako bi se uopšte omogućilo slovenačkom bankarstvu da nastavi da ispunjava svoju ulogu. Sistemski temelji sanacije već su bili postavljeni posredstvom pomenutih zakona o preliminarnoj sanaciji, sanaciji, stečaju i likvidaciji banaka i štedionica. Na šematskom nivou se procesi sanacije mogu podeliti na tri grupe. Unutar banaka je došlo do „samosanacije", gde su banke same sprovele mere za smanjenje kreditne izloženosti. Te mere preduzele su banke čiji gubici i nenaplativa potraživanja nisu bili toliko veliki da bi ugrozili njihovo postojanje, kao i sanirane banke. U isto vreme sprovedene su i tzv. linearne sanacione mere, a zatim i pojedinačna sanacija određenih banaka.[16] Ovo poslednje pretrpelo je najviše odlaganja, a kao razlog navedeno je sporo usvajanje zakona o privatizaciji u realnom sektoru. Naime, bankarska sanacija se ne može sprovesti izvan konteksta tranzicionih reformi, a pogotovo privatizacije realnog sektora. Zbog različitih interesa i konceptualnih neslaganja, moralo je da prođe dve godine dok potrebni zakoni nisu usvojeni (1993). Naravno, odlaganje je poskupelo postupak za banke, preduzeća i poreske obveznike.[17] Što se tiče

[14] N. Borak, V. Lavrač: *An Outline of the Banking Regulatory and Supervisory System in Slovenia*, str. 113-121.

[15] F. Štiblar: „Sanacija bank v Sloveniji", *Bančni vestnik*, 51, 7-8, 2002, str. 62.

[16] M. Hein (Hrsg.): *Bankensysteme in Ostmitteleuropa*, str. 132-133.

[17] M. Voljč: „Bank Rehabilitation and Private Sector Development: Some Lessons from Slovenia", M. Simoneti, S. Kawalec (eds.): *Bank Rehabilitation and Enterprise Restructuring*, 1995, str. 110.

„linearnih" mera sanacije, treba podvući da je, posredstvom ovih mera, država preuzela nenaplativa potraživanja banaka u zamenu za državne obveznice, na koje su sve banke imale pravo. Stoga je u januaru 1993. godine, država izdala obveznice za zamrznute devizne uloge stanovništva,[18] obveznice za sanaciju slovenačkih željezara (u novembru 1992) i obveznice za izmirenje potraživanje preduzeća prema Iraku, Kubi i Angoli (januara 1993).

Sve ove mere, uključujući i usvojene zakone o privatizaciji preduzeća, stvorile su uslove za sanaciju pojedinačnih banaka. Sanaciju je sprovela Agencija za sanaciju banaka (BRA), koja je osnovana aktima i regulativom Republike Slovenije. Na osnovu zakonskih odredbi, guverner centralne banke mogao je da naredi preliminarnu sanacionu proceduru za svaku banku u državi čiji su potencijalni gubici prelazili 30% sopstvenog kapitala. Što se tiče banaka čiji su potencijalni gubici prelazili 50% vrednosti njihovog kapitala, guverner bi naredio pokretanje sanacione procedure. Tada bi na scenu stupila Agencija, koja je imala pravo da preuzme kontrolu nad bankom, oslobodi upravu dužnosti, izdvoji gubitke iz kapitala, preuzme gubitke ili nenaplativa potraživanja, izvrši dokapitalizaciju, i spoji ili privatizuje banku u procesu sanacije. Tokom procesa sanacije pojedinačnih banaka, Agencija za sanaciju banaka blisko je sarađivala sa centralnom bankom i Ministarstvom finansija. Preuzimajući potraživanja, Agencija je posredno postala poverilac mnogih preduzeća u Sloveniji.[19] Centralna banka je započela proces sanacije u tri banke, od kojih je prva bila i daleko najveća od svih slovenačkih banaka – Ljubljanska banka – LB (januar 1993). Usledile su Kreditna banka Maribor – KBM (april 1993) i, konačno, Komercijalna banka Nova Gorica (februar 1994), koja je spojena sa KBM. Ukupno, banke koje su ušle u proces sanacije, činile su više od 50% bankarskog sektora.[20] Sanacija KBM bila je manje zahtevna pošto, s obzirom na manji obim poslovanja, nije bila uključena u toliki broj problematičnih ulaganja, što je skratilo vreme potrebno za sanaciju.

Cilj sanacije bio je obezbeđivanje adekvatnosti kapitala u skladu sa međunarodnim kriterijumima, pozitivnih gotovinskih tokova i dobiti, nižih kamatnih stopa, kredibiliteta slovenačkih banaka na međunarodnim tržištima novca, i uvođenje odgovornog upravljanja.[21] Mora se posebno podvući da Agencija za sanaciju banaka nije preuzela sva loša potraživanja od saniranih banaka, jer su

[18] Po stvaranju slovenačke države, postalo je jasno da slovenačke banke nisu u stanju da nadoknade devizne uloge stanovništva, većinom u nemačkim markama i američkim dolarima. Devizni ulozi uglavnom su služili kao zaštita od inflacije, s obzirom na to da je privredni život u uslovima hiperinflacije postao zavisan od američkih dolara ili nemačkih marki. Banke su morale da prikupljeni novac predaju Narodnoj banci Jugoslavije (NBJ), što znači da on više nije bio dostupan posle raspada Jugoslavije. Slovenačka država je preuzela garanciju za te uloge na sebe, i oni su postepeno isplaćeni, u manjim iznosima.

[19] M. Voljč: *Sanacija banaka*, str. 111-112.

[20] F. Štiblar: *Sanacija bank v Sloveniji*, str. 62.

[21] F. Štiblar, M. Voljč: *The Banking Sector. Slovenia. From Yugoslavia to the European Union*, World Bank, 2004, str. 265.

ove morale same da restrukturiraju približno jednu trećinu svojih loših potraživanja, kroz refinansiranje, delimično ili potpuno otpisivanje, ili pretvaranje potraživanja u imovinu.[22] Ovo je učinjeno da bi se pojačala odgovornost samih banaka i sprečila mogućnost visokorizičnih poslovnih operacija tokom i posle sanacije. Zamena loših potraživanja u saniranim bankama izvršena je putem obveznica izdatih od strane Republike Slovenije u vrednosti od 2,2 milijarde nemačkih maraka. Agencija za sanaciju je, zatim, dokapitalizovala rehabilitovane banke posredstvom državnih obveznica. U stvarnosti, ova dokapitalizacija takođe je značila da su obe rehabilitovane banke bile nacionalizovane.

Među pitanjima koja su iskrsla tokom procesa sanacije, bila su i potraživanja i obaveze prema zemljama bivše Jugoslavije, koje su unesene u bilanse saniranih banaka usled moguće solidarne odgovornosti. Zato su u julu 1994. osnovane dve nove banke sa konstitutivnim aktom: Nova LB (NLB) i Nova KBM (NKBM), banke koje su preuzele više od 90% aktive, dok je ostatak zadržan u starim bankama.

Sanacija je završena u junu 1997, posle četiri godine. Obe banke postale su likvidne, brzo su ispunile zahteve monetarne politike, ispunile kriterijume u vezi sa garancijskim kapitalom u minimalnoj vrednosti od 8% (ukupne aktive i aktivnih vanbilansnih stavki), poštovale regulativu o kreditnoj izloženosti prema pojedinačnim klijentima, i posedovale dovoljno rezervacija da bi mogle da pokriju potencijalne gubitke.[23] Sanacija je uzrokovala porast javnog duga; međutim, takođe je porasla i vrednost saniranih banaka. Ukupno, sanacija banaka Sloveniju je koštala približno 10% BDP. Na kraju sanacije, vrednost adekvatnosti kapitala obe banke povećana je za 12% (u slučaju NLB banke) i 16% (u slučaju NKBM) banke. Zajedno, ove dve banke činile su 40% slovenačkog bankarskog sektora, a postepeni rast kamatnih stopa bio je važan za smanjenje troškova finansiranja preduzeća, kao i troškova samog stanovništva. Na kraju sanacije, realna kamatna stopa pala je ispod 10%, što je predstavljalo značajno smanjenje, ako uzmemo u obzir da je ona iznosila više od 13% na početku sanacije. U tom periodu, banke su reorganizovane u skladu sa savremenim zahtevima, a njihovi troškovi značajno smanjeni: NLB je smanjila broj zaposlenih za jednu trećinu, a i NKBM je smanjila broj zaposlenih za nekoliko procenata, što je znatno umanjilo troškove radne snage.[24]

6. Umesto zaključka: Kraj tranzicije

U slovenačkom bankarstvu su se tokom tranzicije desile krupne promene u strukturi bankarskog poslovanja. Broj banaka se postepeno smanjio, sa 30 na

[22] F. Štiblar: *Sanacija bank*, str. 64.

[23] Banka Slovenije: *Izveštaj o nadzoru nad bankama u 1996. i prvoj polovini 1997*, Ljubljana, septembar 1997.

[24] Štiblar: *Sanacija bank*, str. 64.

početku tranzicije na 20 u 2004. godini. Proces konsolidacije sproveden je putem preuzimanja i spajanja manjih banaka s većim. Tako je, kao vodeća banka, NLB tokom tranzicije čak uspela da uveća svoj tržišni udeo, koji je 2004. činio jednu trećinu bankarskog tržišta u Sloveniji, mereno po ukupnoj aktivi. U slovenačkom bankarstvu nivo koncentracije uvek je bio visok: dve najveće (državne) banke većinom su imale udeo veći od 40%, a čak 43,1% u 2004. godini. Ovu činjenicu nije promenio ni ulazak stranih banaka na slovenačko bankarsko tržište. Strane banke su ulazile tako što su preuzimale manje slovenačke banke ili otvaranjem ogranaka na slovenačkom tržištu. Godine 2004, kada je Slovenija ušla u EU, tržišni udeo banaka u stranom vlasništvu ili njihovih ogranaka u Sloveniji iznosio je 25%. Pokazatelj dubine finansijskog posredovanja (odnos ukupne aktive banaka i BDP) takođe je beležio postepeni rast – za skoro jednu trećinu, sa 61,3% 1992. na 86,7% 2004, što znači da se rast bankarskog sektora takođe povećao. Postoji još dosta prostora za potencijalni rast finansijskog posredovanja, budući da ova stopa još uvek znatno zaostaje za onom koja se beleži u razvijenim privredama, mada je otprilike na nivou ostalih tranzicionih zemalja. Struktura ulaganja se promenila, tako što su se procenat stanovništva i obaveza prema rezidentima povećali, što svedoči o orijentaciji slovenačkog bankarskog sektora ka radu unutar nacionalnih granica. U isto vreme promenio se i kvalitet kredita.[25]

Osnovni cilj tranzicije bio je obezbeđivanje međunarodno konkurentnog bankarstva, sposobnog da odgovori potrebama privrednih subjekata kao i šireg stanovništva, pod istim uslovima. Tokom tranzicije slovenački bankarski sektor je postao stabilan. Međutim, ciljevi, a pogotovo oni u oblasti međunarodne konkurentnosti, nisu u potpunosti ispunjeni. Ispostavilo se da je tokom tranzicije bankarski sistem bio zaštićen od konkurencije, i da je restrukturiranje diktirano unutrašnjim tržišnim podsticajima. Stoga slovenačke banke navodno nisu bile potpuno spremne za izazove međunarodne konkurencije (i) u EU, i liberalizaciju finansijskih usluga. Konkurencija je bila nedovoljna u pogledu opsega i lepeze usluga, kao i na polju troškova.[26] Mada joj je namenjena dvojaka uloga, na privatizaciju se gledalo kao na rešenje za ovaj problem. S jedne strane, prihodi od prodaje banaka bili bi iskorišćeni za smanjenje javnog duga nastalog ulaganjem u sanaciju bankarstva. S druge strane, stajao je jednako važan cilj: privatizacija je slovenačke banke trebalo da ojača u pogledu kapitala, dok bi pomenuti nedostaci (skroman obim usluga) bili ispravljeni a troškovi smanjeni, uz postizanje nivoa bankarske profitabilnosti sličnih onim na međunarodnom nivou.

Prema većinskom mišljenju kompetentnih institucija na Zapadu, slovenački bankarski sistem mogao je da postigne veću efikasnost samo pod uslovom ula-

[25] M. Košak, T. Košak: „Bančni sektor v Sloveniji“, *Bančni vestnik*, 51, br. 7-8, 2002, str. 51-59.

[26] N. Borak, V. Lavrač: *An Outline of the Banking Regulatory and Supervisory System in Slovenia*, str. 113.

ska stranih banaka u vlasničku strukturu slovenačkih banaka.[27] Ulazak stranih banaka na slovenačko bankarsko tržište je liberalizovan. Međutim, i kada su otvorile ogranke ili preuzele veoma male banke, strane (austrijske) banke su ostvarile veoma skromne tržišne udele, od 1% do 3%. Okolnosti su se promenile 2001, kada su se spojile dve velike evropske banke: italijanska SaoPaolo IMI je u potpunosti preuzela regionalnu Banku Koper, čiji tržišni udeo je iznosio oko 5%, dok je u Ljubljani Societe Generale preuzeo SKB banku, čiji je tržišni udeo takođe iznosio oko 5%. Obe preuzete banke bile su u privatnom vlasništvu i činilo se da više nisu postojale prepreke za preuzimanje slovenačkih banaka u državnom vlasništvu. Jedine koje su još uvek čekale privatizaciju bile su dve najveće slovenačke banke, NLB i NKBM, i očekivalo se da će jake strane banke ući u njihovu vlasničku strukturu u ulozi tzv. strateških ulagača. Privatizacijom – tj. delimičnom prodajom vlasništva stranim bankama – obe banke bi trebalo da steknu dodatna znanja, poboljšaju kvalitet poslovnih operacija i profitabilnost i, najvažnije, počnu da ulaze na strana tržišta. S druge strane, država bi kao vlasnik došla do sredstava za smanjenje javnog duga. To su, u svakom slučaju, bila velika očekivanja.

Kada je objavljena vest o preuzimanju 34% akcija NLB banke i većeg kontrolnog paketa NKBM banke, privatizacija obe ove banke u državnom vlasništvu postala je politički problem. Usledila je oštra rasprava o slovenačkom nacionalnom interesu, potrebi prodaje banaka strancima (a ako su već morale da budu prodate strancima, onda kojim strancima), ulozi države u bankarstvu ili privredi uopšte, odnosu između nacionalnog i stranog kapitala, i koristima i troškovima stranih ulaganja. Centralno je bilo pitanje razumnosti prodaje uspešnih nacionalnih preduzeća strancima, dok isti stranci nisu pokazivali nikakav entuzijazam za kupovinu manje uspešnih preduzeća ili čak za pravljenje tzv. grinfild ulaganja. I ove dileme i samoispitivanja javnosti i kreatora javnog mnjenja o razvojnoj strategiji, nisu bili ograničeni samo na bankarstvo već su bili principijelni, odnoseći se na privredu u celini.

Preuzimanje vodećeg nacionalnog farmaceutskog preduzeća za proizvodnju generičkih lekova, koje je poslovalo vrlo uspešno i posedovalo široku proizvodnu i prodajnu mrežu po Evropi, od strane Novartis grupacije uzrokovalo je dosta uznemirenosti i negodovanja. Kada je međunarodna grupacija Interbrew pokušala da preuzme drugu po veličini pivaru u Sloveniji, konkurentska nacionalna pivara ju je u tome sprečila tako što je dala svoju ponudu, obezbeđujući pritom i političku podršku.

Javna rasprava o dobrim i lošim stranama stranih preuzimanja uspešnih slovenačkih preduzeća završena je pobedom onih koji su se zalagali za slovenački nacionalni interes. Slovenačka vlada se našla u nezgodnoj situaciji. S jedne strane, trpela je pritisak od međunarodnog okruženja da nastavi prodaju uspešnih slovenačkih preduzeća strancima, dok je, s druge, na nju vršen medijski pritisak da

[27] Ibidem, str. 121.

zaustavi prodaje strancima, pogotovo u bankarskom sektoru. Pošto je proces za prodaju NLB već pokrenut, njen udeo od 34% kupljen je od strane belgijske KBC banke, pošto je oko toga postignut politički konsenzus. Dalja privatizacija NLB je, međutim, obustavljena, dok je postupak privatizacije NKBM banke zaustavljen pre nego što je i napravljen izbor potencijalnog ulagača.

Stoga je pitanje koje je sve vreme prisutno tokom tranzicije još uvek aktuelno: hoće li Slovenija, istina sa zakašnjenjem od jedne decenije, krenuti stopama drugih tranzicionih država, u kojim su strane banke preuzele domaće, ili će sačuvati većinsko vlasništvo nad državnim bankarskim sistemom?

Literatura

- Banka Slovenije: Godišnji izveštaj, 1992-2004.
- Blejer, M. – Škreb, M. (eds.): *Financial sector transformation: lessons from economies in transition*, Cambridge university press, 1999.
- Borak, N. – Lavrač, V.: „An Outline of the Banking Regulatory and Supervisory System in Slovenia", Green, D. – Petrick, K. (eds.): *Banking and Financial Stability in Central Europe*, 2002, str. 105-123.
- Borak, N. (ur.): *Banke na razpotju*, Ljubljana, 1995.
- Borak, N.: „Western Rules for Eastern Banking", u: Green, D. – Petrick, K. (eds.): *Banking and Financial Stability in Central Europe*, 2002, str. 177-199.
- Cvikl, M. – Kraft, E. – Vodopivec, M: „TheCosts and Benefits of Slovenian Independence", Working Papers Series 1126, The World Bank, Policy Research Department, April 1993.
- European Union Accesion: *Oportunities and Risks in Central European Financies*, The World Bank, Washington, 2000.
- Feldmann, R. – Watson, M. – Doyle, P: *Into the EU: Policy Framework in Central Europe*, IMF, Washington, 2002.
- Hein, M. (Hrsg.): *Bankensysteme in Ostmitteleuropa*, Berlin, 1995.
- Košak, M. – Košak, T.: „Bančni sektor v Sloveniji", *Bančni vestnik*, 51, 7-8, 2002, str. 51-59.
- Lazarević, Ž. – Prinčič, J.: *Zgodovina slovenskega bančništva*, Ljubljana, 2000.
- Lorber, L.: „The Economic Transition of Slovenia in the process of Globalization", *Geografski zbornik*, XXXIX, 1999, str. 132-166.
- Mencinger, J.: „Gospodarska politika prehoda" u: Ovin, R. – Borak, N: *Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva*, Ljubljana, 1997, str. 11-36.
- Mrak, M. – Rojec, M. – Silva Jauregui, C. (eds.): *From Yugoslavia to the European Union*, World Bank, Washington, 2004.

- Mramor, D.: „Prikaz institucionalne ureditve bančno-kreditnega in nekaterih drugih delov ekonomskega sistema Jugoslavije 1945-1983“ (2), *Bančni Vestnik*, 34, 3, 1985.
- Ovin, R. – Borak, N.: *Prehod in prestrukturiranje slovenskega gospodarstva*, Ljubljana, 1997.
- Ovin, R (ur.): *Sedanjost in prihodnost tranzicije v Sloveniji*, Ljubljana, 1999.
- Republic of Slovenia: „Financial System Stability Assessment, inclouding Reports on the Observance of Standards and Ciodes on the following topics: Banking Supervision, Securities Regulation, Insurance Supervision and Payment Systems“, IMF Country Report no. 1/161, September 2001.
- Štiblar, F. – Voljč, M.: „The Banking Sector. Slovenia“ u: Mrak, M. – Rojec, M. – Silva Jauregui, C. (eds.): *From Yugoslavia to the European Union*, World Bank, Washington, 2004, str. 263-275.
- Štiblar, F.: „Sanacija bank v Sloveniji“, *Bančni vestnik*, 51, 7-8, 2002, str. 61-69.
- Talley, S. – Giuale, M. M. – Polastri, R.: *Capital Inflow Reversals, Banking Stability and Prudentail Regulation in Central and Eastern Europe*, Policy Research Working paper 2023, The World Bank, December 1998.
- *Ten Years of Transition in Eastern European Countries: Achievements and Challenges*, Paris, 2002.
- The World Bank: *On the road to EU Accession: Financial Sector Development in Central Europe*, World Bank Discussion Paper No. 345, September 1996.
- The World Bank: *Slovenia – Economic Transformation and EU Accession*, A World Bank Country Study 19020, Vol. 1 – Vol. 2, March 1999.
- Vacić, A.: *Jugoslavija i Europa. Uporedna analiza privrednog razvoja Jugoslavije 1971-1987*, Beograd, 1989.
- Vodopivec, M.: „How redistribution hurts productivity in a Socialist Economy (Yugoslavia)“, Working Papers Series 438, The World Bank, Policy, Research and External Affairs, June 1990.
- Voljč, M.: „Bank Rehabilitation and Private Sector Development: Some Lessons from Slovenia“, u: Simoneti, M. – Kawalec, S. (eds.), *Bank Rehabilitation and Enterprise Restructuring*, Ljubljana, 1995, str.108-118.

Rad primljen: 17. juna 2010.
Odobren za štampu: 18. januara 2011.

Original scientific paper

Professor Žarko Lazarević, PhD
Institute for Contemporary History, Ljubljana, Slovenia

BANKING TRANSITION IN SLOVENIA IN THE 1990s

Summary

Banking transition in Slovenia started with the onset of Slovenian statehood in the beginning of the 1990s. The basic goal of the transition was to establish an internationally comparable and competitive banking system that would successfully cater to the needs of the business sector as well as general population. The Slovenian approach to transition was characterised as gradualist. Slovenia implemented a twofold banking system, with the central bank at the helm as well as with universal commercial banks. The rehabilitation of the banking system was an integral part of the banking transition or a condition for it. From 1993 to 1997 the rehabilitation of two of the largest banks, which represented over 50 % of total banking, took place. At the end of this process the banks were free of bad credits, their capital increased, and they were ready to take on their role. The rehabilitation carried out in the name of the state by the Bank Rehabilitation Agency had a price in the amount of 10 % of GDP. After the rehabilitation and institutional adaptation of banking to the regulatory framework of the European Union, it was ascertained that Slovenian banking was falling behind in the field of diversity of services as well as costs. This would supposedly be remedied with sales to strategic investors, while at the same time the proceeds would go towards reducing the public debt that arose from bank rehabilitation. Due to the public opposition to these procedures, the sales of Slovenian national banks to foreigners and their privatisation were aborted.

Key words: *banking system, economic transition, Slovenia*
JEL classification: P34, G21

Pregledni naučni članak UDK 336.77.067:658.14(450)"2006/2009" ; 338.124.4(100)

Prof. dr Klaudio Đanoti*
Univerzitet LUM „Žan Mone", Kasamasima, Bari
Kandida Busoli
Univerzitet LUM „Žan Mone", Kasamasima, Bari

TRGOVINSKI I FINANSIJSKI KREDITI U ITALIJI, I NJIHOV ODNOS PRE I POSLE FINANSIJSKE KRIZE**

Sažetak: *Italijanske firme se uveliko oslanjaju na samofinansiranje i bankarske zajmove, pogotovo kratkoročne zajmove, za koje nude velike garancije. Trgovinski krediti, koje veliki broj firmi koristi radi odloženog plaćanja, predstavljaju važnu garanciju za obezbeđivanje bankarskih zajmova. Cilj rada je da ispita dinamiku trgovinskih i finansijskih kredita na uzorku italijanskih firmi u periodu 2006-2009, u korist teze da je pribegavanje trgovinskim kreditima motivisano finansijskim razlozima i da bi se pokazalo postojanje stanja međusobne zamenjivosti i komplementarnosti između trgovinskih kredita i bankarskih zajmova, kroz analizu promena uzrokovanih finansijskom krizom. Iz analize možemo da zaključimo da su trgovinski krediti izvor fleksibilnog načina finansiranja koji je dostupan i u kriznim vremenima, a koji se može koristiti kao izvor alternativnog finansiranja – koji je komplementaran bankarskim zajmovima.*

Ključne reči: *trgovinski kredit, finansijski krediti, finansijska kriza, Italija*
JEL klasifikacija: G21, G32

1. Uvod

Italijanske firme odlikuje visok nivo samofinansiranja, korišćenje bankarskih zajmova, pogotovo kratkoročnih, kao i široka upotreba višestrukih bankarskih odnosa u sklopu kojih dolazi do značajnog korišćenja garancija za bankarske zajmove.[1] Takođe je rasprostranjeno korišćenje zajmova između kompanija: nivo

* E-mail: giannotti@economia.uniroma2.it

** Rad je predstavljen na VIII međunarodnom naučnom skupu Megatrend univerziteta: „Pokretačke snage oživljavanja preduzeća i privrede", Beograd, 3. decembar 2010.

1 Banca d'Italia: *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, anni vari, Roma; S. Monferrà: *Il rapporto banca-impresa in Italia. Strategie, credito e strumenti innovativi*, Bancaria Editrice, Roma, 2007; A. M. Tarantola: *Banche e imprese: opportunità e sfide alla luce di*

duga prema dobavljačima prevazilazi nivo kratkoročnih dugova prema bankama; odnos između trenutnog i odloženog plaćanja za italijanske firme iznosi 14,5%.[2]

Trgovinski kredit predstavlja jedan od glavnih oblika garancije koju kompanije koriste radi obezbeđivanja kratkoročnih kredita od banaka, i on je predmet operacija faktoringa. Italijansko tržište faktoringa je među vodećim u svetu, i po ukupnim razmerama, i po odnosu prema bruto domaćem proizvodu. Postoji značajan odnos između kreditnog posredovanja i korišćenja trgovinskih kredita od strane kompanija.

Sadašnje istraživanje ispituje motivacije, realne i finansijske, za korišćenje trgovinskih kredita. Cilj studije je da baci svetlo na dinamiku finansiranja italijanskih kompanija, u periodu pre i posle izbijanja skorašnje svetske finansijske krize, posvećujući posebnu pažnju trgovinskim i finansijskim kreditima. Sugeriše se teza po kojoj je korišćenje trgovinskih kredita finansijski motivisano i da postoji stanje komplementarnosti i zamenjivosti između trgovinskih kredita i bankarskih zajmova.

Empirijska analiza je sprovedena na uzorku italijanskih kompanija u periodu neposredno pre izbijanja svetske finansijske krize (2006-2007), kao i u dve naredne godine (2008-2009). Rezultati su potvrdili mogućnost korišćenja trgovinskih kredita kao oblika alternativnog finansiranja, ili zamene za finansijsko kreditiranje.

Rad je organizovan na sledeći način. Prvi deo daje kratak pregled literature o razlozima za korišćenje trgovinskih kredita za finansijske svrhe. Drugi deo opisuje uticaj finansijske krize na odnose međukompanijskog finansiranja u godinama koje su razmatrane; posmatrani uzorak; metodologije korišćene u istraživanju i raspravu o dobijenim rezultatima. U poslednjem delu data su kratka završna razmatranja i razmotrene implikacije istražene pojave.

2. Pregled literature

Transakcije između kompanija mogu se sklapati posredstvom gotovine, plaćanja unapred ili odloženog plaćanja. U ovom poslednjem slučaju, prodavac kreditira kupca. Trgovinski krediti koje daju dobavljači roba i usluga razlikuju se od kredita koje nude finansijski posrednici za instrumentalizaciju operacija ugovora o prodaji roba i usluga. Razlozi za korišćenje trgovinskih kredita mogu biti višestruki, u zavisnosti od institucionalnih, ekonomskih i društvenih svojstava referentnog konteksta, i povezani su sa funkcijama realnog i finansijskog karaktera. Realne funkcije se odnose na nuđenje kredita kao instrumenta podrške poli-

Basilea II, Seminario Cesifin „Banca e impresa. Nuovi scenari, nuove prospettive" Firenze, dicembre 2007.

[2] A. Carretta: *Indagine sulla domanda di factoring. Conoscenza, modalità di utilizzo, valutazione della convenienza e prospettive del factoring nelle imprese italiane,* SDA Bocconi School of Management, Milano, 2009.

tici prodaje: u ovom smislu, trgovinski kredit služi jačanju odnosa sa klijentima, kao garancija kvaliteta proizvoda ili kao sredstvo omogućavanja cenovne diferencijacije; konačno, on može služiti i kao mogući odgovor na varijabilnost tražnje. Posredstvom trgovinskog kredita, firma-prodavac dobija infuziju trenutne likvidnosti sa ciljem započinjanja, širenja ili učvršćivanja odnosa sa klijentima.

Sa stanovišta finansijskih funkcija, trgovinski kredit omogućava smanjenje transakcionih troškova i može se smatrati alternativom bankarskim zajmovima ili drugim oblicima kratkoročnog finansiranja. Trgovinski kredit predstavlja izvor finansiranja u smislu da smanjuje finansijske zahteve vezane za obrtni kapital. Literatura na ovu temu bavi se relevantnošću finansijskih motivacija za korišćenje trgovinskog kredita: s jedne strane, verifikuje se njihovo postojanje i relevantnost, a s druge, uspostavlja se razlika u strogom smislu između komponenti poravnanja i finansiranja. Komponenta poravnanja se odnosi na korišćenje trgovinskog kredita kao alternativnog instrumenta za sinhronizaciju uplata i isplata, umesto korišćenja gotovine, radi obezbeđenja boljih gotovinskih tokova i planiranja upravljanja blagajnom u slučaju neočekivanih plaćanja.[3]

Drugi aspekt, vezan za finansijske komponente, bio je predmet studije,[4] gde je istaknuto da uticaj finansijskih motivacija u manjoj meri utiče na korišćenje trgovinskog zaduživanja u poređenju sa motivacijama realne prirode. Međutim, korišćenje snabdevačkih kredita je intenzivnije kod firmi koje ih koriste iz finansijskih razloga, a ne iz realnih motiva proizvodno-ekonomske prirode.

Uslovi nesavršene informisanosti u finansijskom sistemu i prisustvo slabo razvijenih institucija[5] i slabih pravnih infrastruktura[6] – koje su nesposobne da, u slučaju nesolventnosti dužnika, obezbede efikasne mehanizme i postupke zaštite poverilaca – određuju moguće efekte zamenjivosti ili komplementarnosti trgovinskih kredita i bankarskih kredita. U stvari, takvi uslovi određuju raspodelu

[3] J. S. Ferris: „A transactions theory of trade credit use", *Quarterly journal of Economics*, Vol. 56, No. 2, 1981; R. A. Schwartz: „An economic model of trade credit", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 9, 1974.

[4] P. Finaldi Russo, L. Leva: *Il debito commerciale in Italia: quanto contano le motivazioni finanziarie?*, Temi di discussione, Banca d'Italia, 2004.

[5] R. Fisman, I. Love: *Trade credit, financial intermediary development and industry growth*, working paper, 2001.

[6] A. Carmignani: „Funzionamento della giustizia civile e struttura finanziaria delle imprese: il ruolo del credito commerciale", *Temi di discussione*, N. 497, Banca d'Italia, 2004.

bankarskih kredita,[7] što znatno utiče na finansijsku situaciju mladih kompanija[8] i promoviše korišćenje trgovinskog kredita kao privremenog rešenja.[9]

Uslovi komplementarnosti i većeg korišćenja trgovinskih kredita mogu se identifikovati u slučaju kada su nefinansijske firme u mogućnosti da nadziru kreditnu sposobnost firmi kojima će sredstva biti poverena i koje su u stanju da usmere ta sredstva, pozajmljujući od posrednika i dodeljujući trgovinske kredite firmama koje ih inače ne bi dobile usled nesavršene informativne efikasnosti.[10] U tom slučaju, trgovinski kredit može da vrši funkciju signala: informacije do kojih dođu finansijski posrednici, kroz njihov odnos sa nefinansijskim kompanijama koje dodeljuju trgovinske kredite svojim klijentima, mogu da minimizuju probleme u vezi sa nesavršenim informacijama koje opterećuju netransparentne kompanije i mogu da olakšaju uslove za dodelu kredita.

Pristup netransparentnih firmi kreditima, a pogotovo onih manjih, može biti ograničen,[11] u kom slučaju se one mogu okrenuti trgovinskim kreditima kao alternativnom izvoru finansiranja. Takvi trgovinski krediti, obezbeđeni na osnovu zasluga, tj. iskazanog poverenja dobavljača prema firmi koju finansira, podiže reputaciju korisnika kredita i omogućava im lakši pristup bankarskim kreditima. U tom slučaju,[12] trgovinski kredit može da zameni bankarski kredit, ali može i da mu bude komplimentaran.

Firme čiji je pristup bankarskim kreditima ograničen sklone su da češće koriste trgovinske kredite nego firme koje nisu u tom pogledu ograničene. Osim toga, korišćenje trgovinskih kredita pojačava vidljivost i reputaciju njihovih korisnika, i čini banke otvorenijim za finansiranje dobrih projekata koje inače ne bi finansirale.

Postoji, dakle, dinamičan i komplementaran odnos između trgovinskih i bankarskih kredita, u smislu delimične zamenjivosti. Kompanije koriste trgo-

---

7 R. A. Schwartz: „An economic model of trade credit", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 9, 1974.

8 N. Huyghebaert: „On the Determinants and Dynamics of Trade Credit Use: Empirical Evidence from Business Start-ups", u: *Journal of Business Finance & Accounting*, Jan-Mar, Vol. 33, 2006.

9 J. Duca: „Trade credit and credit rationing: a thoretical model", *Research Papers in Banking and Financial Economics*, Board of Governors of the Federal Reserve System, 94, 1986; D. M. Jaffe, J. E. Stiglitz: „Credit rationing", u: B. M. Friedman, F. H. Hahn: *Handbook of Monetary Economics*, Amsterdam, North Holland, 1990; M. A. Petersen, R. G. Rajan: „Trade credit: theories and evidence", *The Review of Financial Studies*, Vol. 10, 1997.

10 A. Demirguc-Kunt, V. Maksimovic: *Firms as Financial Intermediaries:evidence from trade credit data*, World Bank Policy Research Working Paper N. 2696, World Bank Development Research Group (DECRG) – University of Maryland, 2001.

11 J. E. Stiglitz, A. Weiss: „Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, 71, 1981.

12 P. Alphonse, J. Ducret, E. Severin: „When trade credit facilitates access to bank finance: Evidence from US small business data", EFMA Base meetings Paper, 2004.

vinske kredite zbog ograničenog pristupa kreditima. Time se postiže supstitucioni efekat, dok u isto vreme trgovinski kredit služi kao znak, posredstvom kojeg banke dobijaju informacije o pouzdanosti kompanija koje finansiraju njihovi dobavljači, što, opet, olakšava pristup bankarskom kreditiranju.

Zamenjivost i komplementarnost trgovinskih i bankarskih kredita su hipoteze koje nisu međusobno isključive, već mogu da se odvijaju u sklopu iste ekonomsko-finansijske realnosti i kohabitiraju sa preovlađujućim motivacijama za uzimanje trgovinskih kredita koji su realne prirode.

Autori Marej i Maksimović[13] opisuju način dvostrukog posredovanja, gde se kupovina često finansira od strane ulagača koji finansiraju prodavca koji, sa svoje strane, nudi komercijalne kredite kupcima. Mehanizam dvostrukog posredovanja ima dve bitne prednosti: prva potiče iz teškoća s kojima su firme suočene u ubeđivanju finansijskog tržišta o njihovoj stvarnoj vrednosti, u uslovima konkurentske selekcije; druga prednost tiče se moći primene i lakoće naplate kredita.[14]

3. Empirijska analiza

3.1 Trgovinski krediti u kontekstu ekonomske i finansijske krize

Finansijska kriza koja je u SAD izbila 2007, ubrzo je postala međunarodno relevantna, izazivajući ozbiljne posledice po realnu ekonomiju i donoseći nagli pad u svetskoj proizvodnji i trgovini.

Kao i druge zemlje, i Italija je teško pogođena padom svetske tražnje:[15] posledice ekonomske krize donele su smanjenje BDP od sedam odsto u periodu 2008-2009. godine.[16]

Za mnoge firme finansijski zahtevi za obrtnim kapitalom porasli su tokom krize. Duži rokovi plaćanja u poslovnim transakcijama izazvali su velike teškoće u pogledu platnog bilansa i prihoda, pogotovo kod malih firmi sa manje

[13] Z. F. Murray, V. Maksimovic: *Trade credit, collateral, and adverse selection*, Working paper, University of Minnesota – University of Maryland, 2005.

[14] Za kompletan pregled literature o motivima za pribegavanje trgovinskim kreditima, vidi: C. Bussoli: *Il credito commerciale in Italia. Fattori di sviluppo e complementarità con altre fonti di finanziamento,* Cacucci, Bari, 2010; L. Cannari, S. Chiri, M. Omiccioli: *Imprese o intermediari?Aspetti finanziari e commerciali del credito tra imprese in Italia*, Il Mulino, 2005; L. Gibilaro, G. Mattarocci: *L'influenza della concentrazione sulla disponibilità del credito alle imprese: un confronto fra crediti commerciali e crediti finanziari*, Osservatorio sul credito commerciale e factoring, Discussion Paper Series, N. 2, 2006.

[15] M. Bugamelli, R. Cristadoro, G. Zevi: „La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello di impresa", *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, Roma, 2009.

[16] Banca d'Italia: *Relazione annuale,* anni vari, Roma.

pregovaračke moći. Ispitivanja koje je sprovela Banka Italije[17] jasno pokazuju da je, tokom poslednjih godina, potreba za obrtnim kapitalom bila glavni razlog za posezanje za bankarskim kreditima, zajedno sa restrukturiranjem dugovanja. Između 2008. i 2009, udeo trgovinskih kredita za italijanske klijente u ukupnoj prodaji porastao je sa 20,1 na 22 odsto. Finansijske teškoće izazvane krizom, takođe se ogledaju u dužim rokovima naplate kredita: dužina ugovora porasla je sa 86 na 88 dana. I ne samo to, već su kašnjenja u otplati produžila stvarne rokove naplate sa 98 na 104 dana. Kašnjenja većih firmi (500 ili više zaposlenih) veća su nego ona manjih, ali je i kod ovih zabeležen značajan porast u tom smislu (vidi tabelu 1).

Tabela 1: *Kašnjenja u otplati italijanskih klijenata po veličini firme 2008–2009 (broj dana, procentualna vrednost)*

	2008.	**2009.**	**Var. % 2009. u odnosu na 2008.**
	Industrijske i uslužne firme		
Broj zaposlenih			
20-49	43	51	18,6
50–199	43	54	25,6
200–499	34	38	11,8
500 i više	77	86	11,7
UKUPNO	49	57	16,3

Izvor: Banca d'Italia: *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi. Anno di riferimento 2009*, Roma, 2010.

Finansijske teškoće koje je izazvala kriza iznova su podvukle relevantnost trgovinskog kredita kao sredstva za obezbeđivanje bankarskog finansiranja. Važnost finansijskih motiva u posezanju za trgovinskim kreditima jasno se pokazuje u podacima o evoluciji operacija faktoringa i samolikvidacije, koje podrazumevaju likvidaciju trgovinskog kredita i oslobađanje dužnika (vidi tabelu 2).

[17] Banca d'Italia: *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, anni vari, Roma.

Tabela 2: *Operacije faktoringa i samolikvidacije*

	Ugovoren i faktoring	Iskorišćen i faktoring	Iskorišćeni/ Ugovoreni	Ugovorene operacije samolikvidiranja	Samolikvidirajuće operacije	Iskorišćeni/ Ugovoren
2006.	36543	23617	0,646	326475	167182	0,512
2007.	42383	25567	0,603	352828	178131	0,505
2008.	44024	28568	0,649	362899	188069	0,518
2009.	41730	29091	0,697	346316	170820	0,493

Izvor: Onlajn baza za javno informisanje, Banka Italije.

Između 2006. i 2008. godine zabeležen je porast u obimu faktoringa, dok je u 2009. zabeležen pad; s druge strane, iskorišćeni faktoring beleži rast tokom čitavog perioda, a odnos iskorišćenog i odobrenog faktoringa dostigao je 70 odsto u 2009, naspram 60 odsto u 2007; u 2009. nivo odobrenog je pao, ali su firme uglavnom koristile ovakav vid finansiranja, verovatno kao odgovor na rastuće probleme u nalaženju sredstava drugim kanalima.

Podaci o samolikvidirajućim operacijama pokazuju da je broj odobrenih i iskorišćenih porastao u periodu 2006–2008, da bi opet pao u 2009, prema dinamici koja se takođe može videti u odnosu između iskorišćenog i odobrenog.

Analiza obima i varijacija u operacijama faktoringa i samolikvidacije jasno pokazuje da je trgovinsko kreditiranje predstavljalo dostupan i fleksibilan kanal finansiranja za italijanske firme u kriznim godinama.

3.2 Uzorak

Referentni uzorak obuhvata 1502 firmi i predstavlja društva kapitala zastupljena u bazi podataka AIDA – Bureau van Dijk zaključno s avgustom 2010.

Firme pokazuju sledeće karakteristike:

- pravni oblik: S.p.A (otvoreno akcionarsko društvo), S.p.A. ad unico socio (jednočlano akcionarsko društvo), S.A.p.A. (privatna kompanija ograničena akcijama), S.r.l (društvo sa ograničenom odgovornošću), S.r.l. uni personali (jednočlano društvo sa ograničenom odgovornošću);
- broj zaposlenih: jedan ili više tokom svih godina istraživanja;
- pravni oblik: aktivna kompanija;
- godišnja dostupnost obračuna: detaljni obračun za godine 2006, 2007, 2008. i 2009.

Uzorak obuhvata firme na celoj državnoj teritoriji, i odlikuje ga dobra raznovrsnost i u geografskom i u sektorskom pogledu, prema klasifikaciji ATECO 2007.[18]

[18] Za detaljniji uvid u klasifikaciju ATECO 2007, posetite veb-stranicu Instituta za statistiku: www.istat.it.

Podaci su dostupni za sve firme u svim godinama koje su razmotrene; stoga veličina uzorka ne varira po godinama.

Geografski gledano, približno 73,5% kompanija nalazi se na severu, 16,5% u centru, a oko 10% na jugu zemlje. Uzorak predstavlja ogledalo italijanskog ekonomskog i proizvodnog sistema, sa većim brojem industrijskih firmi u centralnim i severnim regionima.

Uzorak je segmentiran sa dimenzionalnog stanovišta, po stepenu zaduženosti prema bankama, sa graničnom vrednošću od 1 milion evra, u skladu sa načelima Basela II, sa dve identifikovane dimenzionalne klase:

- maloprodajna: firme sa dugovanjima prema bankama manjim od 1 milion evra;
- korporativna: firme sa dugovanjima prema bankama od 1 milion evra i više.

Rezultati ove segmentacije daju sliku potpune prevlasti maloprodajnih firmi, koje konstantno – tokom sve četiri godine istraživanja – čine približno 65% uzorka, dok korporativne firme čine 35% uzorka.

3.3 Hipoteze i metodologija istraživanja

Razlozi za korišćenje trgovinskih kredita mogu biti realne ili finansijske prirode.[19] Razlozi realne prirode odnose se na korišćenje trgovinskog kredita kao odgovor na varijabilnosti tražnje, zarad garancije kvaliteta proizvoda ili jačanja odnosa sa klijentima. Razlozi finansijske prirode odnose se na mogućnost korišćenja trgovinskog kredita kao oblika alternativnog finansiranja ili kao zamene za finansiranje od strane trećih lica.

Cilj ove studije je da analizira razloge i moduse u vezi sa korišćenjem trgovinskih kredita od strane italijanskih kompanija i da identifikuje postojanje i relevantnost finansijskih motiva za korišćenje kredita koje nude dobavljači, čak i u kontekstu krize. Predmet ispitivanja je priroda funkcionalnog odnosa između trgovinskog kredita i spoljnog finansiranja i mogućnost koegzistencije zamenjivosti i komplementarnosti trgovinskih kredita i bankarskog finansiranja. Pod spoljnim finansiranjem ili finansiranjem od strane trećih lica podrazumevamo dug prema bankama (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni), kao i finansijski dug prema drugim licima (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni).

Ispitivanje prati dve odrednice.

Prva nastoji da ponudi zapažanje o relevantnosti uticaja krize na međukompanijsko finansiranje. U tom cilju ispitani su podaci i bilansni indeksi koji govore o korišćenju finansiranja od strane trećih lica i o dimenzijama međukompanij-

[19] P. Finaldi Russo, L. Leva: *Il debito commerciale in Italia: quanto contano le motivazioni finanziarie?*, Temi di discussione, Banca d'Italia, 2004.

skog kreditiranja u godinama pre i posle izbijanja krize. Data je analiza perioda između 2006. i 2009.

S jedne strane, razmotrena je evolucija odnosa između firmi i finansijskog sistema, sa posebnom pažnjom posvećenom kreditnom sistemu u pretkriznim godinama (2006–2007) kao i u godinama krize (2008–2009); s druge strane, razmotrena je dinamika pojave trgovinskih kredita i dugovanja i neto trgovinskih kredita u poređenju sa ukupnim bilansom za dva razmotrena potperioda.

Na prvom nivou ispitivanja, posvećena je velika pažnja stepenu zavisnosti od finansiranja od strane trećih lica. Dalje se analiziraju dva glavna indeksa: stepen ukupnog leveridža i stepen zavisnosti od banaka i drugih izvora finansiranja. Uz to se analizira procenat firmi sa nultim zaduženjem prema bankama.

Drugi nivo ispitivanja odnosi se na dinamiku odnosa trgovinskog duga i kredita i ukupne bilansne aktive. Dinamika odnosa između neto trgovinskog kredita i ukupne aktive takođe je ispitana. Na kraju se analizira dinamika prosečnog dohotka i izdataka.

Neto trgovinski kredit predstavlja značajnu stavku za potrebe naše analize, pošto predstavlja količinu kapitala u opticaju koji mora da nađe finansijsko pokriće kod banaka. Stoga je ta stavka suštinski povezana sa finansijskim motivima za obavljanje međukompanijskog finansiranja.

Takođe se, na drugom nivou našeg ispitivanja, analiza razvija kroz vremensko poređenje: cilj je posmatranje različite zastupljenosti međukompanijskog kreditiranja u vremenima tranzicije iz stanja stabilnosti u stanje finansijske i ekonomske krize.

Tabela 3: *Finansijski indeksi*

Ukupni leveridž	**Finansijska i nefinansijska dugovanja / Akcijski kapital**
Zavisnost od banaka i drugih finansijera	Dugovanja bankama i drugim finansijerima / Akcijski kapital
Kompanije koje ne koriste zaduživanje kod banaka	Broj firmi sa nultim dugovanjima prema bankama / Ukupan broj firmi
Efekat trgovinskih dugovanja	Obaveze / Ukupna aktiva
Efekat trgovinskih kredita	Potraživanja / Ukupna aktiva
Neto trgovinski kredit	Potraživanja – Dugovanja
Srednjoročni prihodi	Potraživanja + Srednje / dugoročna potraživanja, termin / Neto prihodi / 360
Srednjoročni rashodi	Kratkoročne obaveze + Srednje / dugoročne obaveze/ [(Cene sirovina + Cene usluga) / 360]

Korišćeni pokazatelji (indeks, promene i odnos) uvek su zastupljeni u srednjim vrednostima, za svaku godinu, na mestu vremenskog roka, tako da ekstremne pojave ne mogu da utiču na srednje vrednosti.

Druga smernica odnosi se na sledeće hipoteze istraživanja.

HP1: Kompanije se oslanjaju na trgovinske kredite, ne samo za realne potrebe, veći i za ciljeve finansijske prirode.

Hipoteza o kojoj je reč odnosi se na postojanje funkcionalnog odnosa između trgovinskih kredita i drugih izvora spoljnog finansiranja. Prolazimo kroz dve analize višestruke linearne regresije u kojima su zavisne varijable, naizmenično, trgovinska potraživanja (trpot) i trgovinske obaveze (troba). Pet nezavisnih varijabli su: kratkoročni zajmovi od banaka (krzaba), srednje/dugoročni zajmovi od banaka (srduzaba), kratkoročni drugi zajmovi (krdruza), srednje/dugoročni drugi zajmovi (srdudza), ukupno finansijsko opterećenje (ufinop).

$$trpot = \beta o + krzaba + \beta_2\ srduzaba + \ krdruza + \ srdudza + \ ufinop + \varepsilon$$

$$troba = \beta o + krzaba + \beta_2\ srduzaba + \ krdruza + \ srdudza + ufinop + \varepsilon$$

Postojanje značajnog odnosa zavisnosti kredita ili duga dobavljača u odnosu na finansijski nezavisne varijable dokazuje da korišćenje međukompanijskih kredita ima finansijske ciljeve.

Uopšte gledano, kompanije koriste kombinaciju trgovinskih kredita i zajmova koja deluje stabilno u pogledu iznosa i rokova. Međutim, trgovinska politika vezana za kreditiranje klijenata i zaduživanje prema dobavljačima može biti pod uticajem spoljnih činilaca finansijske ili ekonomske prirode, pogotovo u kriznim vremenima. Stoga se analiza posebno bavi trgovinskim dugovima i trgovinskim kreditima, kako bi se identifikovalo postojanje finansijskih motiva u opredeljivanju za odloženo plaćanje i/ili za trgovinski kredit.

HP 2: Korišćenje trgovinskih kredita može biti zamenjivo ili komplementarno sa korišćenjem bankarskih kredita.

Istraživanje sprovodi istu analizu višestruke linearne regresije, ispitujući prirodu odnosa zavisnosti između trgovinskih kredita i bankarskog finansiranja.

Postojanje odnosa obrnute zavisnosti između trgovinskog kredita i bankarskog finansiranja dokazalo bi *supstitutivno* korišćenje međukompanijskog finansiranja i bankarskog finansiranja.

Modeli linearne regresije imaju jednogodišnji vremenski horizont: analiza pojedinačnog perioda vremenskog horizonta ponavlja se za sve četiri godine koje su predmet studije, kako bi se identifikovalo postojanje različitog odnosa zavisnosti u godinama pre i tokom krize. Na taj način je moguće ispitati finansijske motive za korišćenje trgovinskih kredita i potvrditi prirodu međukompanijskog finansiranja kao fleksibilnog izvora finansiranja u negativnim ekonomskim uslovima.

3.4 Rezultati analize

Analiza rezultata za prvu smernicu jasno pokazuje, na prvi pogled, da je stepen ukupnog leveridža viši za korporativne firme u odnosu na maloprodajne firme. Dinamika indeksa u analiziranim godinama pokazuje progresivno smanjenje za firme koje čine ukupni uzorak (vrednost odnosa se kreće od 0,78 do 0,72), kao i za korporacijske i maloprodajne firme pojedinačno.

Maloprodajne firme malo zavise od banaka i drugih finansijera, dok korporativne kompanije pokazuju veći stepen zavisnosti (vidi tabelu 4).

Tabela 4: *Stanje leveridža u firmama*

Ukupno	**Ukupni leveridž**	**Zavisnost od banaka i drugih finansijera**	**Firme koje ne koriste bankarske kredite**
2006.	0,776	0,339	0,382
2007.	0,761	0,337	0,379
2008.	0,742	0,264	0,367
2009.	0,716	0,244	0,356
Korporativne			
2006.	0,828	1,909	0,020
2007.	0,825	2,048	0,027
2008.	0,826	1,913	0,007
2009.	0,784	1,374	0,017
Maloprodajne			
2006.	0,719	0,001	0,576
2007.	0,701	0,001	0,564
2008.	0,687	0,000	0,559
2009.	0,663	0,000	0,537

Izvor: Autorova redakcija podataka iz baze podataka Aida Bureau Van Dijk.

Odnos između korporativnih i maloprodajnih firmi i procenta firmi koje ne koriste kratkoročne i dugoročne zajmove od banaka, veoma je drugačija: za celokupni uzorak, vrednost se kreće 36–38 %; za korporativne firme, 1–2 %; a za maloprodajne firme 54–58 %. Takođe, u ovim slučajevima može se uočiti opadajuća dinamika u posmatranim godinama.

Uzorkovane firme pokazuju progresivno smanjenje stepena odnosa duga u godinama pre i posle izbijanja ekonomsko-finansijske krize, bez obzira na rast procenta kompanija koje se oslanjaju na kreditni sistem.

Specifično, došlo je do smanjenja procenta kompanija koje ne koriste zajmove od banaka, što ukazuje na povećanu potrebu za bankarskim finansiranjem, dok je u isto vreme znatno teže obezbediti finansiranje, pošto postoji progresivno smanjenje stepena zavisnosti od banaka i drugih finansijera.

Ograničavanje kanala finansiranja usled širenja krize i smanjenja ekonomske aktivnosti takođe je uticalo na međukompanijske kredite.

Što se tiče trgovinskih potraživanja (vidi tabelu 5) u odnosu na ukupnu aktivu firmi koje čine uzorak, njihova vrednost je pala sa oko 30% u 2006. na samo nešto iznad 24% u 2009. Ista dinamika prisutna je kada je reč o obavezama, gde je udeo u ukupnoj bilansnoj aktivi pao sa 18% u 2006. na 14% u 2009. U ovom slučaju su i korporatne i maloprodajne firme beležile opadajuću dinamiku.

Prosečni rokovi plaćanja (PRP) su pali; istu, padajuću dinamiku imali su i prosečni termini prihoda (PTP), mada se ona obrnula u 2009. godini.

Tabela 5: *Trgovinski krediti i trgovinska dugovanja*

Ukupno	Potraživanja / Ukupna aktiva	Obaveze / Ukupna aktiva	Neto trgovinski krediti / Ukupna aktiva	PRP	PTP
2006.	0,2979	0,1806	0,0427	97	99
2007.	0,2845	0,1820	0,0424	94	96
2008.	0,2741	0,1698	0,0404	90	94
2009.	0,2425	0,1443	0,0436	95	93
Korporativne					
2006.	0,3289	0,2099	0,0724	107	99
2007.	0,3337	0,2029	0,0809	104	92
2008.	0,3033	0,1899	0,0628	95	91
2009.	0,2736	0,1717	0,0556	102	92
Maloprodajne					
2006.	0,2657	0,1637	0,0246	91	99
2007.	0,2531	0,1652	0,0238	87	98
2008.	0,2474	0,1550	0,0292	87	98
2009.	0,2253	0,1299	0,0364	91	95

Izvor: Autorova redakcija podataka iz baze podataka Aida – Bureau van Dijk

Smanjenje aktivnosti međukompanijskog kreditiranja može biti odraz teškoća u proizvodnom sektoru, i potvrda da realni razlozi za korišćenje trgovinskih kredita preovlađuju u odnosu na razloge finansijske prirode: u uslovima

ekonomsko-proizvodne krize, kreditiranje opada usled smanjenja prilika za njegovo korišćenje za realnu vrstu motivacije.

Što se tiče neto trgovinskih kredita, u uslovima smanjenog korišćenja potraživanja i obaveza, učešće neto trgovinskih kredita u ukupnoj aktivi ostaje konstantno: vrednost se održala na nivou od 0,04 tokom svih obrađenih godina. Ovaj rezultat otvara mogućnost daljeg istraživanja o važnosti finansijskih motivacija za korišćenje trgovinskih kredita.

Okrećući se sada drugim smernicama, tabela 6 daje sažetak opisnih statistika varijabli korišćenih za regresivne analize, izračunatih za četiri vremenska horizonta.

Tabela 6: *Opisne statistike varijabli*

	2006.							
		trpot	troba	krzaba	srduzaba	krdruza	srdudza	ufinop
Prosečna vrednost		6092,152	7569,711	3439,769	1891,515	672,9221	240,5632	606,9727
Srednja vrednost		972,5	1128,5	64,5	0	0	0	42
Std. odstupanje		27538,35	33731,24	51305,85	16439,63	8200,98	2920,9	6268,856
	2007.							
		trpot	troba	krzaba	srduzda	krdruya	srduzda	ufinop
Prosečna vrednost		6246,589	7600,497	2466,927	3033,228	728,4021	270,6032	556,0959
Srednja vrednost		1016,5	1204,5	73,5	0	0	0	50
Std. odstupanje		29105,14	31512,44	9439,879	46501,36	10110,86	3156,97	3232,106
	2008.							
		trpot	troba	krzaba	srduzda	krdruya	srduzda	ufinop
Prosečna vrednost		6270,947	7985,866	2801,851	2827,842	825,553	239,8488	638,9274
Srednja vrednost		962	1226,5	77	0	0	0	55
Std. odstupanje		26637,97	32899,39	11599,42	41456,3	10653,62	2866,373	3275,881
	2009.							
		trpot	troba	krzaba	srduzda	krdruza	srduzda	ufinop
Prosečna vrednost		5126,863	7106,009	2716,488	2615,723	631,7005	235,9913	472,0053
Srednja vrednost		836	1002	61	0	0	0	40
Std. odstupanje		21615,69	31667,28	15295,32	34749,48	7580,043	2409,688	2291,408

Izvor: Autorova redakcija podataka iz baze podataka Aida – Bureau van Dijk

Tabele broj 7 i 8 pokazuju rezultate dva regresivna modela.

Tabela 7: *Višestruka linearna regresija*

Zavisna varijabla = Trgovinska potraživanja				
	2006 (R^2 = 0,503)	**2007 (R^2 = 0,457)**	**2008 (R^2 = 0,359)**	**2009 (R^2 = 0,328)**
Nezavisna varijabla	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti
krzaba	-,035	,379*	,194*	,247*
srduzaba	-,052	-,352*	-,373*	-,166*
krdruza	,274*	,277*	,212*	,291*
srdudza	,236*	,055**	,156*	,045**
ufinop	,595*	,473*	,555*	,357*
*p<,01 **p<,05 Drugi parametri nisu značajni				

Tabela 8: *Višestruka linearna regresija*

Zavisna varijabla = Trgovinske obaveze				
	2006 (R^2 = 0,347)	**2007 (R^2 = 0,351)**	**2008 (R^2 = 0,526)**	**2009 (R^2 = 0,337)**
Nezavisna varijabla	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti	Standard. koeficijenti
krzaba	,098*	,234*	,118*	-,118*
srduzaba	,003	-,396*	-,475*	-,263*
krdruza	,156*	,137*	,283*	,135*
srdudza	,062*	-,111*	-,104*	,024
ufinop	,507*	,683*	,840*	,759*
*p<,01 **p<,05 Drugi parametri nisu značajni				

Rezultati podržavaju prvu hipotezu istraživanja, pošto je za četiri godine koje pokriva istraživanje, vrednost R^2 statistički značajna, što ukazuje na postojanje odnosa zavisnosti između trgovinskog kredita i trgovinskog duga u skladu sa razmotrenim finansijskim varijablama.

Što se tiče obaveza, čini se da je odnos sa posmatranim varijablama značajniji za godinu 2008. (R^2=0.526), u kojoj se osetio prvi snažan udar finansijske krize u Italiji, u kojoj su vrednosti sistema zabeležile ekspanziju samolikvidirajućih operacija i faktoringa.

Pogotovo se značajnim čini odnos između potraživanja i obaveza sa ukupnim finansijskim opterećenjem. Finansijsko opterećenje pozitivno utiče na potraživanja i obaveze u skladu sa značajnim odnosom u svim godinama koje je istraživanje obuhvatilo. Tačnije, koeficijent regresije uvek je viši u odnosu na

druge nezavisne varijable, što pokazuje veliki uticaj troškova sredstava finansiranja na izbor korišćenja međukompanijskih kredita.

Štaviše, regresivni koeficijent ukupnog finansijskog opterećenja, kada je reč o zavisnoj varijabli *obaveza*, beleži rast u 2006. i 2007, a u 2008. godini dostiže svoj najviši nivo, pokazujući, i u ovom slučaju, jasan odnos između finansiranja od strane trećih lica i korišćenja međukompanijskog finansiranja, pogotovo tokom kriznih godina. Stoga je dokazana prva hipoteza ovog istraživanja, tj. da korišćenje kredita dobavljača ima finansijske svrhe.

Srednje/dugoročno bankarsko finansiranje utiče na obaveze i potraživanja u skladu sa značajnim i obrnutim odnosom, počev od 2007: rast bankarskog finansiranja odgovara padu potraživanja i obaveza. Godine u kojima je vrednost regresivnog koeficijenta viša su 2007. i 2008. Čak i u ovom slučaju postoji savršena podudarnost sa uticajem finansijske krize. S jedne strane, ova činjenica potvrđuje postojanje finansijskih razloga za trgovinski kredit; s druge, ona ističe postojanje odnosa zamenjivosti i nekomplementarnosti između međukompanijskog i srednje/dugoročnog bankarskog finansiranja.

Odnos sa ostalim, trećim izvorima finansiranja i kratkoročnim bankarskim kreditom je neposredan. Iz toga proizlazi da međukompanijsko finansiranje ima finansijske svrhe i da je komplementarno sa ovim drugim izvorima.

U zaključku, čini se da rezultati analize idu u korist finansijskih razloga za opredeljivanje za trgovinski kredit, pokazujući postojanje komplementarnosti i zamenjivosti bankarskog i međukompanijskog finansiranja. Komplementarnost postoji u slučaju kratkoročnih dugovanja prema bankama i kratkoročnih dugovanja prema drugim dobavljačima.

Što se tiče odnosa između trgovinskih kredita i finansijskih kredita pre i posle krize, pojava finansijskog opterećenja i srednje/dugoročnog bankarskog finansiranja bila je češća u 2007. i 2008, što ukazuje na finansijsku svrhu trgovinskih kredita kao alternative bankarskim kreditima, pogotovo u godinama kada je uticaj krize bio jači.

Kako bi se proverila valjanost rezultata, izvršeni su neki inferencijalni testovi – na prvom mestu, verifikovano je da oba modela nisu podložna problemima multikolinearnosti, obračunom varijanse inflatornog faktora (VIF) i indeksa stanja. U oba modela, najviša vrednost VIF je 4,147, dok je najviši indeks stanja 4,131. Dobijene vrednosti su, stoga, inferiorne u odnosu na vrednosti koje sugeriše literatura[20] i pokazuju da ne postoje problemi multikolinearnosti.

Na drugom mestu, ispitano je postojanje uslova homoskedastičnosti. U te svrhe izračunati su standardizovani reziduali i posmatrani njihovi grafikoni: rezultati ne dopuštaju sigurnost u vezi sa postojanjem uslova homoskedastičnosti, i sugerišu, u sledećim koracima, obavljanje Vajtovog testa, radi utvrđivanja ili isključivanja postojanja uslova homoskedastičnosti.

[20] J. F. Jr. Hair, W. C. Black, B. Babin, R. E. Anderson, R. L. Tatham: *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, 2005.

4. Zaključak

Ovaj rad je u skladu sa literaturom o mogućim uslovima zamenjivosti[21] ili komplementarnosti[22] između trgovinskih kredita i finansiranja od strane trećih lica. Pogotovo, njegov cilj je da analizira moguću koegzistenciju ova dva stanja.[23] U poređenju sa prethodnim radovima, ova studija razmatra odnos između trgovinskih kredita i finansijskih kredita u Italiji, kako u uslovima stabilnosti, tako i u uslovima ekonomsko-finansijske krize.

Istraživanje se odnosilo na italijanske kompanije u periodu 2006-2009. Ono pokazuje smanjenje stepena leveridža među kompanijama i smanjenje učešća kredita dobavljača u odnosu na ukupnu aktivu; razlozi realne prirode za korišćenje trgovinskih kredita su potvrđeni. Štaviše, zabeleženo je da je udeo neto trgovinskih kredita, intrinzično povezan sa finansijskom dinamikom, ostao konstantan tokom godina, dovodeći do hipoteze o postojanju finansijskih razloga za korišćenje kredita od dobavljača.

Relevantnost finansijskih motiva potvrđena je intenzitetom odnosa između međukompanijskih kredita i finansijskih kredita.

U skladu sa onim što je navedeno u literaturi, rezultati pokazuju koegzistenciju uslova zamenjivosti i komplementarnosti između trgovinskih kredita i bankarskih kredita. Odnos između trgovinskih kredita i srednje/dugoročnog bankarskog finansiranja je, zapravo, značajan i obrnut, što pokazuje stanje zamenjivosti između ova dva izvora finansiranja; odnos između trgovinskih kredita i kratkoročnog bankarskog i drugog finansiranja je neposredan, što ukazuje na odnos komplementarnosti.

Odnos zavisnosti između trgovinskih obaveza i srednje/dugoročnog bankarskog finansiranja pogotovo je značajan u godinama u kojima je kriza imala najveći uticaj; efekat finansijskog opterećenja je intenzivniji u 2007. i 2008. godini. Stoga, rezultati podržavaju relevantnost finansijskih razloga, pogotovo u uslovima nepovoljnog trenda.

Finansijske motivacije, po kojima se operacije međukompanijskog finansiranja pravdaju su: veća dostupnost trgovinskog zaduživanja u odnosu na druge izvore finansiranja; prednost nižih troškova u odnosu na druge izvore finansiranja; veća fleksibilnost instrumenta koji nije podložan složenim ugovornim

[21] M. A. Petersen, R. G. Rajan: „Trade credit: theories and evidence“, *The Review of Financial Studies*, Vol. 10, 1997.

[22] B. Biais, C. Gollier: „Trade Credit and Credit Rationing“, *Review of Financial Studies*, Vol. 10, No. 4, 1997.

[23] P. Alphonse, J. Ducret, E. Severin: *When trade credit facilitates access to bank finance: Evidence from US small business data*, EFMA Base meetings Paper, 2004.

formulama; prednosti u smislu da dobavljačke firme informišu banke o pouzdanosti klijenta i kvalitetu proizvoda.[24]

Dakle, trgovinski krediti se mogu efektno uklopiti u zemlje sa naprednim finansijskim sistemima, kao instrument koji smanjuje informativne asimetričnosti; koje insistiraju na važnosti transparentnosti sistema i ispravnom merenju kreditnog rizika, u skladu sa pravilima (Bazela II); u kojima preovlađuju manje firme, u kojima odnosi sa bankama nisu ekskluzivni, a funkcija finansijskog tržišta u širenju informacija je smanjena.[25]

Konačno, iz istih razloga, trgovinski krediti se mogu efikasno uklopiti u kontekstima koje karakterišu kratkoročne ili sistemske krize, pošto predstavljaju fleksibilan i pouzdan kanal finansiranja, koji prevazilazi i olakšava probleme netransparentnosti između dobavljača i kupaca koji rade u kontekstima difuzne difidencije. To je bila uloga trgovinskih kredita u Italiji u godinama krize, u kojima je došlo do povećane relevantnosti finansijskih motiva za korišćenje trgovinskih kredita, šire upotrebe dogovorenog faktoringa i intenzivnog korišćenja bankarskih kredita garantovanih trgovinskim kreditima.

Literatura

- Alphonse, P. – Ducret, J. – Severin E.: *When trade credit facilitates access to bank finance: Evidence from US small business data*, EFMA Base meetings Paper, 2004.
- Assifact: *Relazione andamento del factoring 2009/2010*, Milano, 2010.
- Banca d'Italia: *Indagine sulle imprese industriali e dei servizi*, anni vari, Roma.
- Banca d'Italia: *Relazione annuale,* anni vari, Roma.
- Biais, B. – Gollier, C.: „Trade Credit and Credit Rationing", *Review of Financial Studies*, Vol. 10, No. 4, 1997.
- Bugamelli, M. – Cristadoro, R. – Zevi, G.: „La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi su dati a livello di impresa", *Questioni di Economia e Finanza*, Banca d'Italia, Roma, 2009.
- Bussoli, C.: *Il credito commerciale in Italia. Fattori di sviluppo e complementarità con altre fonti di finanziamento*, Cacucci, Bari, 2010.
- Cannari, L. – Chiri, S. – Omiccioli, M.: *Imprese o intermediari?Aspetti finanziari e commerciali del credito tra imprese in Italia*, Il Mulino, 2005.

[24] P. Finaldi Russo, L. Leva: *Il debito commerciale in Italia: quanto contano le motivazioni finanziarie?*, Temi di discussione, Banca d'Italia, 2004; M. Omiccioli: *Il credito commerciale: problemi aperti e teorie*, Temi di discussione No. 494, Banca d'Italia, 2004.

[25] P. Finaldi Russo, L. Leva: *Il debito commerciale in Italia: quanto contano le motivazioni finanziarie?*, Temi di discussione, Banca d'Italia, 2004.

- Carmignani, A.: „Funzionamento della giustizia civile e struttura finanziaria delle imprese: il ruolo del credito commerciale", *Temi di discussione*, Banca d'Italia, No. 497, 2004.
- Carretta, A.: *Indagine sulla domanda di factoring. Conoscenza, modalità di utilizzo, valutazione della convenienza e prospettive del factoring nelle imprese italiane*, SDA Bocconi School of Management, Milano, 2009.
- Demirguc-Kunt, A. – Maksimovic, V.: „Firms as Financial Intermediaries:evidence from trade credit data", World Bank Policy Research Working Paper No. 2696, World Bank Development Research Group (DECRG) – University of Maryland, 2001.
- Duca, J.: „Trade credit and credit rationing: a thoretical model", *Research Papers in Banking and Financial Economics*, 94, Board of Governors of the Federal Reserve System, 1986.
- Ferris, J. S.: „A transactions theory of trade credit use", *Quarterly journal of Economics*, Vol. 56, No. 2, 1981.
- Finaldi Russo, P. – Leva, L.: „Il debito commerciale in Italia: quanto contano le motivazioni finanziarie?", *Temi di discussione*, Banca d'Italia, 2004.
- Fisman, R. – Love, I.: *Trade credit, financial intermediary development and industry growth*, working paper, 2001.
- Gibilaro, L. – Mattarocci, G.: „L'influenza della concentrazione sulla disponibilità del credito alle imprese: un confronto fra crediti commerciali e crediti finanziari", Discussion Paper Series, No. 2, Osservatorio sul credito commerciale e factoring, 2006.
- Hair, J. F. Jr. – Black, W. C. – Babin, B. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L.: *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ, 2005.
- Huyghebaert, N.: On the Determinants and Dynamics of Trade Credit Use: Empirical Evidence from Business Start-ups, *Journal of Business Finance & Accounting*, Jan-Mar, Vol. 33, 2006.
- Jaffe, D. M. – Stiglitz, J. E.: „Credit rationing", Friedman, B. M. – Hahn, F. H.: *Handbook of Monetary Economics*, Amsterdam, North Holland, 1990.
- Monferrà, S.: *Il rapporto banca-impresa in Italia. Strategie, credito e strumenti innovativi*, Bancaria Editrice, Roma, 2007.
- Murray, Z. F. – Maksimovic, V.: *Trade credit, collateral, and adverse selection*, Working paper University of Minnesota – University of Maryland, 2005.
- Omiccioli, M.: *Il credito commerciale: problemi aperti e teorie*, Temi di discussione No. 494, Banca d'Italia, 2004.
- Petersen, M. A. – Rajan, R. G.: „Trade credit: theories and evidence", *The Review of Financial Studies*, Vol. 10, 1997.

- Schwartz, R. A.: An economic model of trade credit, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 9, 1974.
- Stiglitz, J. E. – Weiss, A.: „Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *American Economic Review*, 71, 1981.
- Tarantola, A. M.: *Banche e imprese: opportunità e sfide alla luce di Basilea II,* Seminario Cesifin „Banca e impresa. Nuovi scenari, nuove prospettive", Firenze, dicembre 2007.

Rad primljen: 21. januara 2011.
Odobren za štampu: 1. aprila 2011.

Scientific review paper

Professor Claudio Giannotti, PhD
University LUM Jean Monnet, Casamassima, Bari
Candida Bussoli
University LUM Jean Monnet, Casamassima, Bari

TRADE CREDITS AND FINANCIAL CREDITS IN ITALY: WHAT IS THEIR RELATIONSHIP BEFORE AND AFTER THE FINANCIAL CRISIS?

Summary

Italian firms rely heavily on self-financing and on bank loans, especially short term loans, offering large guarantees to support the credits. Trade credits, widely used by the firms to defer payments, represent an important guarantee in order to get bank loans.

The aim of this study is to explore the dynamics of trade credit and of financial credit on a sample of Italian firms in the period 2006-2009, to support the thesis that resort to trade credit is motivated by financial reasons and to show the existence of an interchangeable and complementary condition between trade credit and bank loans, analyzing the changes due to the financial crisis.

From this analysis we can conclude that trade credit is a source of flexible way of financing available also in periods of crisis and that can be utilized as a source of alternative financing complementary to bank loans.

Key words: *trade credit, financial credits, financial crisis*

JEL classification: G21, G32

Pregledni naučni članak UDK 005.334:336.71

Dr Marijana Ljubić, docent*
Fakultet za poslovne studije, Vršac, Megatrend univerzitet, Beograd

STRES TESTOVI KAO INSTRUMENT KONTROLE RIZIKA U BANKAMA

Sažetak: *Testiranje otpornosti na stres je glavni instrument upravljanja rizikom u bankama u razdoblju ekspanzije, kada inovacije dovode do novih proizvoda koji se ubrzano razvijaju i za koje postoje ograničeni podaci o mogućim gubicima ili takvi podaci uopšte nisu dostupni. Stres testovi predstavljaju jednu od najaktuelnijih preventivnih tehnika koju koriste supervizori i centralne banke. Cilj sprovođenja ove vrste testiranja je procena osetljivosti banaka na pretpostavljene eksterne faktore, tj. uticaja makroekonomskog scenarija na finansijsko stanje i stabilnost bankarskog sektora i banaka pojedinačno. Testiranje otpornosti na stres predstavlja važan instrument upravljanja rizicima koji banke koriste kao deo internog upravljanja rizikom u sklopu okvira Basel II.*

Ključne reči: *stres testovi, upravljanje rizikom, prudenciona kontrola, kreditni rizik, rizik likvidnosti*

JEL klasifikacija: G21, D81

1. Uvod

Stres testovi predstavljaju jednu od najaktuelnijih preventivnih tehnika, možemo reći instrumenata, koju koriste supervizori i centralne banke. Cilj sprovođenja ove vrste testiranja je procena osetljivosti banaka na pretpostavljene eksterne faktore, tj. uticaja makroekonomskog scenarija na finansijsko stanje i stabilnost bankarskog sektora i banaka pojedinačno. Testiranje otpornosti na stres je važan instrument upravljanja rizicima koji banke koriste kao deo internog upravljanja rizikom u sklopu okvira Basel II[1]. Testiranje otpornosti na stres treba da uključi identifikaciju mogućih slučajeva ili budućih promena u tržišnim uslovima koji mogu imati nepovoljne efekte na kreditnu izloženost banke i ocene mogućnosti same banke da podnese takve promene. Primeri scenarija koji mogu biti korišćeni su:

* E-mail: mljubic@megatrend.edu.rs

1 Videti više: Basel Committee on Banking Supervision: Basel II, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, June 2006.

- privredna i industrijska recesija,
- slučajevi tržišnog rizika i
- stanje likvidnosti.[2]

Pored pomenutih scenarija, odnosno opštih testova banaka, gde se izloženost banke kreditnom riziku testira na stres da bi se ocenio efekat određenih specifičnih uslova na IRB (*Internal Ratings-Based Approach* – pristup zasnovan na internom rejtingu) – zahteve za propisanim kapitalom. U zavisnosti od potreba i zahteva same banke, primeniće se odabrani test uz pregled supervizora. U svakom slučaju, test koji bude odabran i bude se koristio, mora biti pre svega svrsishodan i razumno konzervativan. Banke individualno mogu razviti različite pristupe za preduzimanje ovih zahteva stresnog testa, u zavisnosti od specifičnih okolnosti. Shodno tome, testiranje banke na stres treba da uzme u obzir scenario blage recesije. U ovom slučaju, jedan primer bi mogao da koristi dva uzastopna kvartala nultog rasta za ocenu efekta na bančin: *PD* (*Probability of Default* – neizmirenje obaveze), *LGD* (*Loss Given Default* – gubitak po osnovu neizmirenja obaveza) i *EAD* (*Exposure at Default* – izloženost u trenutku neizmirenja obaveza), uzimajući u obzir – na konzervativnoj osnovi – međunarodnu diversifikaciju banke.[3] Ukoliko banke koriste okvir duplog neizvršenja, prvo treba razmotriti deo svog okvira stres testiranja, uticaj pogoršanja kvaliteta kredita provajdera zaštite; misli se na uticaj pada izvan kriterijuma podobnosti provajdera zaštite usled promena rejtinga. Neophodno je da banke razmotre uticaj neizvršenja jednog, ali ne istovremeno dužnika i provajdera zaštite, posledičnog povećanja rizika i zahteva za kapitalom u vreme tog neizvršenja. Bez obzira na to koji metod banka odabere, ona treba da ukuljuči razmatranje sledećih izvora informisanja:

- podaci banke, koji treba da omoguće ocenu migracije rejtinga bar nekih od svojih izloženosti;
- banke treba da razmotre informacije o uticaju manjeg pogoršanja u kreditnom okruženju na njene rejtinge, pritom dajući neke informacije o verovatnom uticaju više stresnih okolnosti;
- banke treba da ocene dokaz o promenama rejtinga u ekstrenim uslovima.

Sve napred navedeno trebalo bi, u stvari, da uključi širu usklađenost bančinih korpi sa kategorijama rejtinga. Supervizori, po pravilu, daju bankama smernice kako bi stres testovi trebalo da se projektuju. Ukoliko banka posluje na više tržišta, ona ne treba da testira uslove na svim ovim tržištima, ali banka treba da

[2] Basel Committee on Banking Supervision: Basel II, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, June 2006, p. 96.

[3] Basel Committee on Banking Supervision: Basel II, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, June 2006, p. 97.

sprovodi stres testiranje portfolija koji sadrže većinu njenih ukupnih izloženosti rizicima.

Testiranje otpornosti na stres služi da upozorava upravu banke na negativne, neočekivane ishode vezane za niz rizika; omogućava pregled visine kapitala koji bi mogao biti potreban za apsorbovanje gubitaka u slučaju velikih šokova. Iako testiranje otpornosti na stres ukazuje na adekvatan nivo kapitala koji je neophodan da bi se prebrodili sve lošiji ekonomski uslovi, banka može da primeni i neke druge postupke kako bi uticala na smanjenje, odnosno povećanje visine rizika.

Testiranje otpornosti na stres je instrument koji potpomaže druge pristupe i mere za upravljanje rizikom. Ono ima posebno važnu ulogu kod:

- pružanja unapred orijentisanih procena rizika;
- prevladavanja ograničenja modela i bitnih podataka;
- pružanja podrške internoj i eksternoj komunikaciji;
- unosa podataka za postupke planiranja kapitala i likvidnosti;
- informisanja o otpornosti banaka na rizik, i
- pospešivanja razvoja planova smanjivanja rizika i postupanja u kriznim situacijama, za čitav niz različitih kriznih situacija.[4]

Testiranje otpornosti na stres posebno je važno nakon dugih razdoblja povoljnih ekonomskih i finansijskih uslova. Testiranje otpornosti na stres takođe je glavni instrument upravljanja rizikom tokom razdoblja ekspanzije, kad inovacije dovode do novih proizvoda koji se ubrzano razvijaju i za koje postoje ograničeni podaci o mogućim gubicima ili takvi podaci uopšte nisu dostupni.

Upravljanje rizikom (risk management) je pokušaj da se identifikuju, mere i kontrolišu neizvesnosti, kao i da se njima efikasno upravlja.[5]

Upravljanje rizikom sadrži nekoliko faza: (1) identifikacija rizika, (2) analiza rizika, (3) merenje rizika, (4) praćenje rizika i (5) kontrola rizika.

Za potrebe ovog rada proučićemo kreditni rizik i rizik likvidnosti u bankama u Srbiji poslednjih godina.

2. Stres testiranje

Stres testovi predstavljaju jednu od najaktuelnijih preventivnih tehnika kojom se procenjuje osetljivost banaka na promenu makroekonomskih faktora, kako bi se utvrdilo da li negativan ishod finansijske krize može da ugrozi stabil-

[4] Basel Committee on Banking Supervision: Principles for sound stress testing practices and supervision, 2009, p. 7.

[5] Videti više: M. Ljubić: „Ispitivanje, percepcija i menadžment rizikom u bankarstvu", Zbornik radova, SYM-OP-IS 2008, Saobraćajni fakultet u Beogradu, Soko Banja, 14-17. septembar 2008, str. 676.

nost banke, a time i sigurnost uloga građana. Prvi stres testovi na početku ove godine, obavljeni su u bankarskom sektoru Sjedinjenih Američkih Država od strane FED-a (*Federal Reserve District* – Sistem federalnih rezervi), kada je testirano 19 banaka sa dve trećine ukupnog kapitala bankarskog sektora. Kao ishod ovih testova, izdat je nalog bankama koje se nisu dobro pokazale u simuliranom scenariju, da povećaju sopstveni kapital za iznos od 75 milijardi dolara.[6] Stres testovi predstavljaju jednu od najaktuelnijih preventivnih tehnika, možemo reći instrumenta, koju koriste supervizori i centralne banke. Cilj sprovođenja ove vrste testiranja je procena osetljivosti banaka na pretpostavljene eksterne faktore, tj. uticaja makroekonomskog scenarija na finansijsko stanje i stabilnost bankarskog sektora i banaka pojedinačno. Testiranje otpornosti na stres je važan instrument upravljanja rizicima koji banke koriste kao deo internog upravljanja rizikom u sklopu okvira Basel II. Genaralno, stres testiranje daje izbor za scenario koji će se koristiti i koji stavlja sve dobijene podatke u vrednosni model. U ovom slučaju, vrednosni model je onaj koji omogućava banci da meri kapital. Bitna tačka u Bazelu II je i pozivanje na više scenarija. U stvari, u literaturi se pominje više scenarija, sa različitim verovatnoćama, koji treba da predstavlja efikasano stres testiranje, gde ovi testovi i scenarija moraju biti ponovo pokrenuti i ponovo vrednovani na redovnoj osnovi, da bi se prilagodili kako promenama u bankama tako i budućim očekivanjima.

Zanimljivo je da neki autori sugerišu da se testira ne samo sa očekivanim scenarijima, nego neke neobične ili neočekivane scenarije takođe treba da budu testirani i da se ocene njihove verovatnoće i efekti. To bi podrazumevalo četiri mogućnosti:

1) simulaciju šokova koji imaju veću verovatnoću da se dogodi nego istorijski podaci koji se sugerišu;
2) simuliranje udara koji se nikada nisu dogodili;
3) simuliranje šokova da odražavaju mogućnost da se statistički obrasci mogu slomiti u nekim okolnostima, i
4) simuliranje udara koji odražavaju neke vrste strukturnih slomova koji bi se mogli desiti u budućnosti.

Rezultati stres testa pokazuju osetljivost portfolia na određenu šok. Stres testovi mogu biti korisni, jer za većinu tržišta ponavljanje istorijskih pretpostavki ne pruža dovoljno informacija o ponašanju tržišta u ekstremnim događajima.[7]

U pojedinim finansijskim institucijama, stres testovi su postali široko korisni kao upravljanje rizikom i kao alat za procenu različitih rizika, uključujući: tržišni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti.

[6] Fond za razvoj ekonomske nauke (FREN): „Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji", br. 18, jul–septembar 2009, str. 48.

[7] M. T. Jones, P. Hilbers: *Stress Testing of Financial Systems*, International Monetary Fond, 2004, str. 1-15.

Postepeno, tehnike su primenjene u širem kontekstu, u cilju merenja osetljivosti grupe institucija (kao što su komercijalne banke), ili čak čitav finansijski sistem. Međutim, većina stres testova primenjuje se na nivou sistema, često zanemarujući bitne pojedinačne institucije. Prema tome, to može biti više odgovarajuće za opisivanje stres testova finansijskih sistema kao „sistem fokusiran" na stres testove, da priznaju određena ograničenja.

Sistem fokusiran na stres testove, kao što sam naziv implicira, zagovara nekoliko važnih razlika iz portfelja na nivou stres testova koje koriste pojedinačna preduzeća. Krajnja namera sistema fokusiranog na pojedinačni pristup je da se identifikuju zajedničke slabosti preko institucija koje bi mogle da ugroze ukupnu stabilnost finansijskog sistema. Fokus je više makroekonomske prirode, jer su analitičari često zainteresovani da razumeju velike promene u ekonomskom okruženju koje mogu da utiču na finansijski sistem. Aktuelni model privatizacije zapostavlja značaj saniranja, odnosno popravljanja finansijske situacije preduzeća, ali nasuprot tome, u određenim slučajevima dovodi do pogoršanja finansijskog položaja preduzeća. Takođe, ignorisana je često prisutna situacija da preduzeće nije u stanju da normalno posluje ni pri datim kapacitetima, usled prezaduženosti ili poremećene finansijske situacije.[8] Iz napred pomenutog vidi se da promene u pojedinačnim preduzećima utiču na stanje finansijskog sitema u celini.

Razlika između fokusiranih sistema i portfolio na nivou stres testova leži u kompleksnosti i stepenu agregacije. Sistem fokusiran na stres testove može uključiti agregacije ili poređenja više heterogenih portfelja, često zasnovanih na različitim pretpostavkama i metodama proračuna. Ovo zahteva dodavanje ili poređenje različitih subjekata („jabuka" i „pomorandže") u mnogo većoj meri nego što je slučaj za portfolio jedne institucije. Dodatna vrednost sistema fokusiranog na stres testove proističe iz konsultativnog procesa koji integriše dalekovidne makroekonomske perspektive, fokus na finansijski sistem u celini, kao i uniformni pristup procene izloženosti riziku kod svih institucija. Ovi sistemi fokusirani na testove mogu dopuniti stres testove koje sprovode pojedinačne institucije, a takođe deluje kao unakrsna provera i za druge vrste analiza, kao što su informacije koje mogu pomoći da se identifikuju slabosti u prikupljanju podataka, izveštavanju sistema i upravljanju rizikom. Proces može pomoći da se poveća iskustvo u proceni rizika od strane supervizora i institucija uključenih u projekat, kao i promovisanje saradnje i šire razumevanje rizika od raznih regulatornih institucija. Zauzvrat, to može da doprinese boljem razumevanju veza između finansijskog sektora i makroekonomije.[9]

---

[8] Videti više: V. Pavlović, „Značaj procene vrednosti kapitala u privatizaciji srpskih preduzeća sa posebnim osvrtom na iskustva Francuske", *Megatrend revija*, vol. 5 (1), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 56.

[9] H. Andersen, T. O. Berge, E. Bernhardsen, „A suite-of-models approach to stress-testing", *Financial stability*, II Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Applications for Supervisors Amsterdam, The Netherlands, October 23–24, 2007, str. 11-50.

Stres testovi nisu namenjeni da zamene redovna stres ispitivanja koja obavljaju pojedinačne finansijske institucije. Umesto toga, oni su dizajnirani tako da dopune šire razumevanje osetljivosti ukupnog sistema na razne šokova, kao i da iskoriste postojeću ekspertizu koja se može naći u različitim institucijama. Većina sistema fokusirana na stres testove primenjuje zajednička scenarija za razne institucije. Ovaj pristup ima prednost u obezbeđivanju informacija o ukupnom uticaju šokova, kao i njihovu distribuciju širom sistema, što može biti korisno za razumevanje potencijalnog uticaja na stabilnost.

Aktivnosti u oblasti supervizije i regulacije bankarskog sektora u 2009. i prvoj polovini 2010. godine, bile su usmerene, pre svega, na ublažavanje negativnih uticaja globalne ekonomske krize kako na stabilnost tako i na sigurnost bankarskog sektora u Srbiji. Pomenute aktivnosti realizovane su kroz intenziviranje supervizorske aktivnosti, s posebnim fokusom na banke od sistemskog značaja i kreiranje prudencionih mera kontracikličnog karaktera i rešenja kojima će se kapaciteti Narodne banke Srbije uskladiti sa međunarodnim standardima u ovoj oblasti.

Monitoring banaka u Srbiji realizovan je kroz kontinuirani proces neposrednih i posrednih supervizija i neposrednu komunikaciju sa menadžmentom banaka, kako bi se uskladile i koordinirale aktivnosti koje će uticati na stabilizaciju bankaskog sektora. U periodu eskalacije krize likvidnosti, značajan doprinos i podršku svojim supsidijarnim licima u Srbiji dale su matične banke.

Tokom 2009. i 2010. godine, kreirane su i kontracikличne prudencione mere čiji je karakter privremen, a čijom bi se primenom omogućili povoljniji uslovi za restrukturiranje kredita, klasifikaciju aktive i niži obračun rezervacija za kreditne gubitke. Time je bankarskom sektoru Srbije obezbeđena stabilnost.

3. Kontrola izloženosti bankarskog sektora rizicima u Srbiji

U 2009. i 2010. godini, kontrola bankarskog sektora je intenzivirana kroz neprestano praćenje poslovanja svih banaka u sistemu, suočenih sa posledicama globalne ekonomske krize. Kroz proces posredne kontrole u bankarskom sistemu uočavane su slabosti u bankarskom poslovanju i inicirane brojne ciljne neposredne kontrole, sa fokusom na kreditni rizik, rizik likvidnosti i adekvatnost kapitala. Narodna banka Srbije je od maja do decembra 2009. godine izvršila dijagnostičke analize i stres testove 31 poslovne banke u Srbiji.

Cilj takve kontrola bio je da se oceni sposobnost banaka da upravljaju ključnim rizicima u njihovom poslovanju i usklađenost njihovog poslovanja sa zakonom i propisima Narodne banke Srbije. Pod posebnom pažnjom bile su banke prema kojima je Narodna banka Srbije propisala određene mere, a ocena postupanja po izrečenim merama se izvodila kroz kontrolni proces ili putem neposrednog praćenja sprovođenja izrečenih mera od strane ovlašćenih lica Narodne banke Srbije. Prioritet u neposrednoj kontroli dat je bankama od sistemskog

značaja. Banke sa malim tržišnim učešćem i manjim stepenom rizičnog profila praćene su kroz posredne kontrole, putem dostavljenih izveštaja o poslovanju.

U drugoj polovini 2009. godine, zbog konstantnog pogoršavanja makroekonomskog ambijenta i negativnih prognoza za nacionalnu ekonomiju, bilo je neophodno dijagnostifikovati stanje bankarskog sektora, kako bi se izvršila procena ključnih rizika i osetljivosti banaka na negativne događaje koji mogu imati ili su imali veći uticaj na poziciju kapitala, solventnosti i likvidnosti, kao i procena sposobnosti banaka da blagovremeno izvršavaju dospele obaveze.

U cilju efektivnog izvršavanja kontrolne funkcije i odgovornosti Narodne banke Srbije za finansijsku stabilnost, sprovedene su vanredne neposredne kontrole odnosno dijagnostičke kontrole za manji broj banaka u sistemu u periodu septembar–decembar 2009. godine, dok je kontrola jedne banke od sistemskog značaja poverena eksternom revizoru i nije okončana do kraja 2009. godine. Za preostale banke u sistemu kontrolni ciklus je planiran za 2010. godinu.

Specifičnost dijagnostičke kontrole, u najkraćem, sastoji se u tome što ista predstavlja kombinaciju neposredne kontrole i stres testova koje sprovode i banka i Narodna banka Srbije na bazi jedinstvene projekcije ključnih makroekonomskih varijabli unutar dva scenarija: realnog i scenarija „najgoreg slučaja".[10] Dijagnostička kontrola je rezultirala ocenom finansijskog stanja banke i kvantifikacijom osetljivosti banke na događaje koji su značajno uticali na poziciju kapitala, prihoda i likvidnosti.

Rezultati dijagnostičke kontrole i projekcije ključnih makroekonomskih varijabli predstavljali su osnovne inpute za testiranje banaka na stres, a koje je izvršeno od strane Narodne banke Srbije, kako bi se procenila održivost bankarskog sektora i definisale potrebe za kapitalom na nivou svake banke i bankarskog sistema u celini. Isto tako, banke su bile u obavezi da sprovedu interno testiranje na stres na osnovu projekcija ključnih makroekonomskih varijabli (inputa), po metodoligiji koja je dostavljena od strane Narodne banke Srbije. Adekvatnost sprovedenog internog testiranja banaka na stres bila je predmet posebne analize ovlašćenih kontrolora Narodne banke Srbije.

Na osnovu izveštaja o dijagnostičkoj kontroli i izveštaja o testiranju banaka na stres izvršenog u 2009. godini, u Narodnoj banci Srbije napravljena je supervizorska strategija za banku u kojoj su navedeni iznos potrebnog kapitala i rok za njegovo obezbeđenje, kao i zahtev za izradu strateškog plana obnove kapitala i strategije banke u narednom periodu.

U 2009. godini okončana je sveobuhvatna kontrola sistemske banke započeta u prethodnoj godini i obavljeno je više ciljnih kontrola, sa fokusom na kreditni rizik, rizik likvidnosti i adekvatnost kapitala.

[10] Realan scenario predstavlja trenutnu situaciju makroekonomskog sistema, odnosno realnu vrednost makroekonomskih varijabli u finansijskom sistemu, a scenario „najgoreg slučaja" predstavlja simuliranu situaciju u kojoj su prikazane varijable sa najmanjim mogućim vrednostima.

Supervizorske strategije prema bankama, koje su rezultirale iz sprovedenih kontrolnih aktivnosti, predstavljaju osnov za supervizorsko delovanje u narednom periodu, u cilju održavanja stabilnog i sigurnog bankarskog sistema i obezbeđenja pretpostavki za zaštitu deponenata i poverilaca banaka u Srbiji.

3.1 Kreditni rizik

Kreditni bum u Srbiji, je stimulisao banke da osvoje najveći deo tržišta, koji je bio glavni podsticaj za razvoj bankarstva i celog finansijskog sektora u poslednjih nekoliko godina. [11]

Kreditni rizik predstavlja dominantan rizik u bankarskom sistemu Srbije. Negativna makroekonomska kretanja, usporavanje ekonomske aktivnosti i pogoršanje životnog standarda stanovništva u 2009. godini, dovela su do pogoršanja kvaliteta kreditnog portfolija banaka, pri čemu pad kreditne aktivnosti utiče da proces ovog pogoršanja izgleda još brži.

Identifikacija i procena kreditnog rizika je, u stvari, prvi korak da se na njega efektivno deluje.

Neophodan je sistem upravljanja kreditnim rizikom koji daje tačan i pravovremen rejting rizika i tačno klasifikovanje kredita među prioritetima na kojima treba vršiti najvišu superviziju.[12]

Narodna banka Srbije je, svojom Odlukom o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki, propisala da banke, radi adekvatnog i efikasnog upravljanja rizicima kojima su izložene, svoja ukupna potraživanja, koja predstavljaju kreditni rizik, kvartalno, a zavisno od procene njihovog stepena naplativosti i procene finansijskog stanja dužnika, klasifikuju u pet kategorija:[13] A, B, V, G i D i da, na osnovu te klasifikacije, izdvoje rezervu za procenjene gubitke koji mogu nastati po osnovu bilansne aktive i vanbilansnih stavki. To znači da banke klasifikuju deo potraživanja koji predstavlja tzv. rizičnu bilansnu i vanbilansnu aktivu, odnosno, ne samo kredite, nego i druge stavke bilansne aktive, kao i određene vanbilansne stavke, definisane pomenutom Odlukom. S obzirom na to da su novom Odlukom o klasifikaciji o bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke, izmenjeni kriterijumi za klasifikaciju potraživanja, najlošije klasifikovanom aktivom smatraju se potraživanja klasifikovana u kategorije D i G.

Pregled klasifikovane bilansne i vanbilane aktive prikazani su u sledećoj tabeli.

---

[11] Videti više: P. Kapor, „Banking in Serbia: the long read to the European Union", *Megatrend Review*, Megatrend univerzitet, Beograd, vol.4 (2), 2007, str: 141-160.

[12] Comptroller's Handbook, Rating Credit Risk, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, April 2001, str. 1.

[13] Odluka o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki, „Službeni glasnik RS", 129/2007 i 63/2008.

Tabela 1: *Pregled klasifikovane bilansne i vanbilansne aktive (u milijardama dinara)*

Pregled klasifikovane bilansne i vanbilane aktive (u milijardama dinara)		**Klasifikovana aktiva**		**Ukupno klasifikovana aktiva**	**G+D**
		A+B+V	**G+D**		**Ukupno klasifikovana aktiva (%)**
Decembar 2009.	Bilansna aktiva	1.051	299	1351	22,2
	Bilansne stavke	512	73	585	12,5
	UKUPNO	1.563	373	1.936	19,3

Izvor: Izveštaj za četvrti kvartal 2009. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, str. 16.

Kapitalni zahtev za kreditni rizik predstavlja najmanje 12% aktive ponderisane kreditnim rizikom.

Pokazatelji kvaliteta aktive u 2009. godine bili su stabilni. Klasifikovana aktiva na kraju četvrtog kvartala 2009. godine iznosila 1.936 milijardi dinara, dok je na kraju trećeg kvartala iste godine iznosila 1.873 mlrd dinara ili 41,7% bruto bilansne aktive i vanbilansnih stavki. Klasifikovana aktiva na kraju četvrtog kvartala uvećana je za 63 milijarde odnosno za 3,4% u odnosu na prethodni kavratal 2009. godine. Dalji rast klasifikovane aktive i stagnacija u kretanju najlošijih potraživanja u 2009. godini rezultirali su smanjenjem učešća kategorija klasifikacije G i D u ukupno klasifikovanoj aktivi, dostižući nivo od 19,3%. Ukupno obračunata posebna rezerva za procenjene gubitke po osnovu klasifikovane bilansne aktive i vanbilansnih stavki je smanjena za 1% i iznosi 339,0 milijardi dinara na kraju četvrtog kvartala 2009. godine. Ispravke vrednosti bilansne aktive i rezervisanja po vanbilansnim stavkama nastavile su rast i iznose na kraju četvrtog kvartala 143,8 milijardi dinara, dok su na kraju trećeg kvaltala iste godine inosile 141,5 mlrd dinara, što predstavlja povećanje od blizu 1,6%.

Pokazatelje kvaliteta aktive neophodno je pratiti u narednom periodu sa velikom pažnjom. U prethodnom periodu, uz manje izuzetke, oni nisu pokazivali veća negativna odstupanja, pa su, generalno posmatrano, bili zadovoljavajući.

Može se reći da, pokazatelji kvaliteta u uslovima naglog kreditnog rasta imaju ograničenu vrednost, pošto kao brojilac koriste stanje bruto plasmana s naglim apsolutnim godišnjim rastom. Drugim rečima, brze kreditne ekspanzije kreiraju veštački zadovoljavajuće pokazatelje kvaliteta. Takođe, novoodobreni krediti u najvećoj meri se svrstavaju u bolje kategorije klasifikacije rizika, jer problemi sa servisiranjem kredita, po pravilu, nastupaju tek u kasnijim fazama otplate.

3.2 Rizik likvidnosti

Likvidnost bankarskog sektora bila je ozbiljno ugrožena nakon snažnog početnog udara globalne finansijske krize, posebno u oktobru 2008. i februaru 2009. godine. U tabeli 2. prikazani su pokazatelji likvidnosti banakarskog sektora od trećeg kavartala 2009. do prvog kvartala 2010. godine. Bankarski sektor Srbije može se smatrati izuzetno likvidnim. Prosečan regulatorni pokazatelj likvidnosti na kraju prvog kvartala 2010. godine iznosi 2,13, što predstavlja poboljšanje od 27 procentnih poena u odnosu na četvrti kvartal 2009. godine. To ukazuje na činjenicu da je tzv. core likvidna imovina više od dva puta veća od obaveza bez roka dospeća i onih koje dospevaju u roku od 30 dana. Nagli rast pokazatelja likvidnosti prevashodno se može objasniti većim povećanjem likvidne imovine nego što je bilo povećanje „likvidnih" obaveza. Istovremeno, pokazatelj odnosa kredita i depozita za bankarski sektor Srbije je na vrlo konzervativnom nivou, budući da je svaki dinar kredita u potpunosti finansiran iz depozita. Na kraju marta 2009. godine taj odnos je iznosio 100%, dok je na kraju godine bio još povoljniji sa nivoom od 92%.

Tabela 2: *Pokazatelj likvidnosti sektora (u %)*

Banke	3/2009	6/2009	9/2009	12/2009	3/2010
Pokatelj likvidnosti minimum 1.00	1,86	1,9	1,78	2,86	2,13
Krediti/Depoziti	106	100	97	92	100

Izvor: Tabelu izradio autor na osnovu Izveštaja za prvi kvartal 2010. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2010, grafik br. 9, str. 22.

U tabeli 3. prikazan je mesečni pokazatelj likvidnosti bankarskog sektora za period od 2003. do 2009. godine.

Tabela 3: *Prosečni mesečni pokazatelj likvidnosti bankarskog sektora*

Period	Pokazatelj
2003.	3,5
2004.	2,2
2005.	2,1
2006.	2,4
2007.	2,1
2008.	1,8
3/2009.	1,9

Izvor: Tabelu izradio autor na osnovu Izveštaja o stanju u finansijskom sistemu 2009. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2010, str. 46.

Kao što se u tabeli 3 može videti tokom posmatranih meseci pokazatelj likvidnosti pojedinačnih banka bio je u propisanim okvirima.

Ukupna klasifikovana aktiva na kraju prvog kvartala 2010. godine iznosi 2,016 milijardi dinara (decembar 2009: 1,936 milijardi RSD) i čini 40% ukupne bruto bilansne i vanbilansne aktive (decembar 2009: 42%).[14]

Tabela 4: *Kretanje likvidne aktive bankarskog sektora (u mil. dinara i %)*

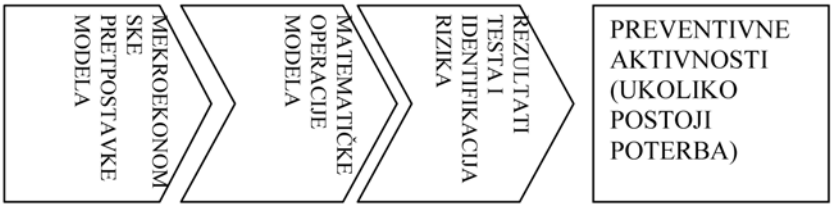
Period	Ukupna klasifikovana aktiva
3/2009.	1.926
6/2009.	1.888
9/2009.	1.873
12/2009.	1.936
3/2010.	2.016

Izvor: Tabelu izradio autor na osnovu Izveštaja za prvi kvartal 2010. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, grafik br. 8, 2010, str. 21.

4. Analize stres testova u Srbiji

Rezultati stres testa omogućuju da se identifikuju najosetljivije oblasti poslovanja banaka i da se, eventualno, preventivno deluje. Da bi dobila neophodne podatke, Narodna banka Srbije u superviziji koristi interni model stres testova, počev od 2007. godine. Na slici 1. prikazano je funkcionisanje internog modela strest testova koji Narodna banka Srbije koristi.

Slika 1: *Funkcionisanje Internog modela stres testova*



Izvor: R. Jelašić, M. Erić Jović, *Aktuelna monetarna i makroekonomska kretanja – rezultat i stres testova bankarskog sistema Srbije*, Narodna banka Srbije, Beograd, 8. oktobar 2009, str. 16.

[14] Na osnovu Odluke o klasifikaciji bilansne aktive i vanbilansnih stavki banke (Odluka), banke su dužne da sva potraživanja (osim onih koja predstavljaju izuzeća u skladu sa Odlukom – stav 2, tačke 4. i 5.) klasifikuju u kategorije A, B, V, G i D a na osnovu ocene finansijskog stanja i kreditne sposobnosti dužnika, njegove blagovremenosti u izmirivanju obaveza prema banci i kvaliteta sredstava obezbeđenja.

Narodna banka Srbije sprovodi stres test bankarskog sektora kao sastavni deo Bečke inicijative, odnosno Program podrške finansijskog sistema FSSP – Financial Sector Support Program, koji je započet marta 2009. godine sa deset banka, da bi sada 27 banaka pristupilo tom programu.

Obaveze banaka prema Programu podrške finansijskog sistema su, pre svega:

1) Održanje nivoa izloženosti grupe prema Srbiji (direktan kanal, prekogranični krediti + indirektan kanal, plasmani preko banaka kćeri), uz konstantno održanje nivoa regulatornih pokazatelja (adekvatnost kapitala, koeficijent likvidnosti...) iznad propisanog minimuma.
2) Definisanje metodologije i učestvovanje u stres testovima u koordinaciji sa MMF-om.
3) Razmatranje opcije preventivne dokapitalizacije ukoliko stres testovi pokažu potrebu.

Dok su obaveze Narodne banke prema Programu podrške finansijskog sistema:

1) Sprovođenje stres testova na nivou ukupnog bankarskog sektora do kraja godine (na bazi dijagnostičke analize) za 16 najvećih banaka, koje čine 83% bilansne sume bankarskog sektora u Srbiji.[15]
2) Obezbeđenje dinarske (kratkoročni krediti za likvidnost) i devizne likvidnosti (EUR/RSD „swap" transakcije između NBS i poslovnih banaka).[16]
3) Ublažavanje kriterijuma docnje u slučaju restrukturiranja obaveza po kreditima odobrenim pre aprila 2009. godine.[17]

U stres testu bankarskog sektora koristio se i model regresije, koja kao nezavisne varijable koristi proizvodni jaz, depresijaciju i promenu kamatnih stopa, i njihov uticaj na pogoršanje kreditnog portfolija i gubitke po osnovu porasta NPL-a (udela kredita u docnji u ukupnim kreditima) od dve godine (2009. i 2010). Narodna banka Srbije za ovu potrebu koristi standardizovan MMF-ov „bottom-up" pristup testiranja na kreditni rizik – prema iskustvu i dominantom uticaju. Testovi koje je NBS obavila u 2009. godini, sprovedeni su na osnovu prikupljenih informacija o adekvatnosti rezervisanja koja banke plaćaju i prijavljuju sa stanovišta bilansne aktive i vanbilansnih stavki. Nakon kompletiranja podataka NBS je izvela simulaciju sa dva moguća scenarija. Prvi scenario pretpostavlja nastavak postojećih događaja do kraja 2010. godine. Drugi scenario pretpostavlja značajno pogoršanje ekonomskog okruženja do kraja 2010. godine. Po tom „kriznom" sce-

[15] Urađeno za 2009. godinu.

[16] Urađeno za 2009. godinu.

[17] Urađeno za 2009. i 2010. godinu.

nariju, pretpostavljen je pad BDP-a od 6% do kraja 2009. uz depresijaciju dinara od 12% nominalno i sa rastom kamatnih stopa od 0,1%. Godine 2010. BDP bi se smanjio za dodatnih 3,5%, a depresijacija bi iznosila 10% uz rast kamatnih stopa, za koje je pretpostavljeno da bi se u 2010. povećale za 2% u odnosu na trenutnu. Na osnovu prikupljenih podataka, NBS je analizirala direktne efekte simuliranog scenarija: (a) na porast nenaplativih kredita, što bi izazvalo rast rashoda i pad kapitala banaka; (b) direktan uticaj rasta deviznog kursa na revalorizaciju, tj. rast tzv. neto rizične aktive (NRA) banaka. Ovaj rast se javlja kao posledica onih elemanata aktive banaka koji su denominirani u devizama ili su devizno indeksirani.

U tabeli 5. prikazane su korišćene pretpostavke pesimističkog scenarija (tzv. *downside*):

Tabela 5: *Pretpostavke pesimističkog scenarija (tzv. downside)*

PRETPOSTAVKE			
Godina	2008.	2009.	2010.
Promene BDP-a	5,4	-6	-3,5
Proizvodni jaz	0,7	-5,8	-8,5
Depresijacija	11,8	12	10
Promene kamatnih stopa	-	0,1	2

Izvor: R. Jelašić, M. Erić Jović, *Aktuelna monetarna i makroekonomska kretanja – rezultati stres testova bankarskog sistema Srbije*, Narodna banka Srbije, Beograd, 8. oktobar 2009, str. 18.

Kod većine banaka, to su uglavnom krediti i u manjoj meri plasmani. Nakon simuliranih promena dobijaju se rezultati o vrednosti NRA, sa kojom se zatim deli kapital banke kako bi se dobio racio adekvatnosti kapitala. Zakonski minimum adekvatnosti kapitala u Srbiji je inače veći nego u drugim zemljama i iznosi 12% (po standardima Bazela II je 8%[18]). Na osnovu „kriznog" scenarija, adekvatnost kapitala bi se u 2009. smanjila sa 19% na 18%, a krajem 2010. bi iznosila 16,42%. Rezultati testiranja pokazali su da bi najveći uticaj na rast kredita u docnji – a time i na povećanje NRA – imao pad privredne aktivnosti. Elastičnost NRA na povećanje proizvodnog jaza zabeležila je vrednost od 0,7, dok je elastičnost na depresijaciju 0,3 i na promenu kamatnih stopa 0,4. Dominantan uticaj privredne aktivnosti na veličinu NRA, mogao bi da bude dobar argument za nastavak relaksiranja monetarne politike u funkciji bržeg privrednog rasta. Rezultati dobijeni na osnovu stres testova svedoče da su srpske banke mnogo bolje kapitalizovane nego što se to očekivalo za tranzicionu zemlju i da čak ni produžena recesija ne bi

[18] Videti više: Basel Committee on Banking Supervision: Basel II, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, June 2006.

dovela do ugrožavanja bankarskog sistema, kakvo je viđeno u mnogim prethodnim krizama u tranzicionim i zemljama u razvoju. Kod većine banaka u razvijenim zemljama adekvatnost kapitala je na ivici ili čak ispod zakonskog minimuma, i to zahvaljujući niskom sopstvenom kapitalu koji se teško može nadomestiti u uslovima koji vladaju na svetskom tržištu kapitala. Za razliku od njih, banke u Srbiji nemaju takav problem i mogu neometano da nastave emisiju kredita u skladu, prvo, sa postojećom tražnjom i, drugo, mogućnošću realnog sektora da se zadužuje. Nažalost, s obzirom na to da su kamatne stope i dalje visoke, jednim delom zbog rizika zemlje a drugim zbog monetarne politike, tražnja za kreditima je skromna. Dodatna depresijacija kursa s kraja prošle i početkom ove godine, uslovila je da dobar deo realnog sektora ima znatno veće obaveze koje su vezane za kurs, što je smanjilo njihov kapacitet za novo zaduženje. Osim toga, mogućnost preduzeća da izmiruju postojeće obaveze je ugrožena, što se moglo videti u rastu učešća nenaplativih kredita od početka godine.

Rezultati tzv. stres testova, sprovedenih u sklopu *Financial Sector Support Program* (FSSP), a objavljenih početkom oktobra 2009. godine, pokazali su da bankama u Srbiji u slučaju realizacije pretpostavljenog pesimističkog makroekonomskog scenarija za 2009. i 2010. godinu nije potrebna vanredna, preventivna dokapitalizacija, jer su banke u Srbiji visokokapitalizovane.

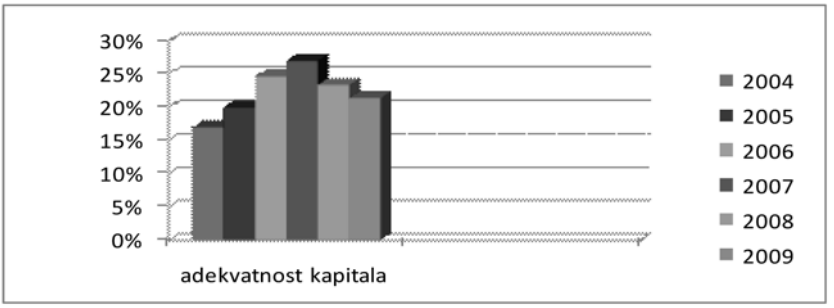
Pre nego što predstavimo rezultate stres testova, neophodno je osvrnuti se na tok adekvatnosti kapitala banaka u Srbiji proteklih godina. U Srbiji je porast kapitala od 52% u 2007. godini služio adekvatnom praćenju kreditnog rasta, ispostavilo se da je rast od 23,4% u 2008. godini bio, pre svega, bitan za stvaranje sigurnosnih rezervi za potrese koji su nastupili u 2008. Samo u prvih šest meseci 2008. dokapitalizacije su iznosile više od 60 milijardi dinara. One su dobrim delom bile uslovljene nastavkom usklađivanja banaka sa pokazateljem odnosa bruto plasmana stanovništvu i kapitala banke, koji, po važećoj regulativi, ne može iznositi više od 150%. Kao rezultat toga, kapital čini 23,4% bilansne sume bankarskog sektora, što je više nego dobar pokazatelj otpornosti bankarskog sektora.

Rastući trend pokazatelja adekvatnosti kapitala nastavljen je i u prvoj polovini 2008. godine, da bi na kraju trećeg tromesečja, zbog pooštravanja regulative, opao – pokazatelj adekvatnosti kapitala smanjen je za 4,5 p.p. za prvih devet meseci, i sa 23,4% na kraju 2008. i dalje je na nivou znatno dvostruko većem od propisanog minimuma (12%), odnosno za čak 15 p.p. viši od minimuma zahtevanog regulativom većine evropskih država (8%).[19] U 2009. godini pokazatelj adekvatnosti kapitala je smanjen i iznosi 21,44%. Međutim, u bankarskom sektoru Srbije na kraju četvrtog kvartala 2009. godine posluje 13 banaka sa pokazateljima adekvatnosti

[19] Po standardima Bazelskog komiteta za bankarsku superviziju, minimum propisanog kapitala banaka iznosi 8%.

kapitala do 20%, 13 banaka sa pokazateljem adekvatnosti kapitala između 20 i 30% i 8 banaka sa pokazateljem adekvatnosti kapitala većim od 30%.[20]

Grafikon 1: *Adekvatnost kapitala banaka u Srbiji 2004–2009.*



Izvor: Grafikon izradio autor na osnovu Izveštaja za četvrti kvartal 2005. godine (2006), str. 11; Izveštaja za četvrti kvartal 2006. godine (2007), str. 10; Izveštaja za četvrti kvartal 2007. godine (2008), str. 10; Izveštaja za četvrti kvartal 2008. godine (2009), str. 12. i Izveštaja za četvrti kvartal 2009. godine (2010), str. 22, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije.

Pokazatelj adekvatnosti kapitala bankarskog sektora beležio je rast od 2004. godine, da bi kasnije, kao što se vidi na grafikonu 1, od 2007. godine počeo da se smanjuje pod uticajem svetske ekonomske krize. Smanjen je u odnosu na 2007. godinu sa 27% na 23,4%, odnosno 21,44% u 2009. godini. Smanjenje pokazatelja duguje se rastu ukupne rizične aktive, sa 1.486,2 mlrd dinara na 1.662,3 mlrd, i to pre svega po osnovu uvećanja aktive ponderisane kreditnim rizikom sa 1.455,0 na 1.633,8 mlrd dinara. Izloženost deviznom riziku iznosi 25,9 mlrd dinara, a izloženost ostalim tržišnim rizicima 2,7 mlrd. Regulatorni kapital banaka porastao je tokom četvrtog kvartala 2008. godine za 17,6 mlrd dinara, odnosno 5,1%. Najvećim delom, rast je uslovljen uvećanjem osnovnog kapitala (za 15,1 mlrd ili 4,1%), po osnovu dela neraspoređene dobiti banke iz ranijih i tekuće godine za koju je odlučeno da će biti raspoređena u okviru osnovnog kapitala (za 13,2 mlrd). U skladu sa propisima, banke su dužne da pokazatelj adekvatnosti kapitala održavaju tako da ne bude manji od 12% u odnosu na rizikom ponderisanu aktivu.

Adekvatnost kapitala banaka u svetu pod uticajem globalne ekonomske krize znatno se smanjuje, pa su preporuke Bazelskog komiteta za bankarsku superviziju dobrodošle kako bi se isti održao u neophodnom nivou.[21]

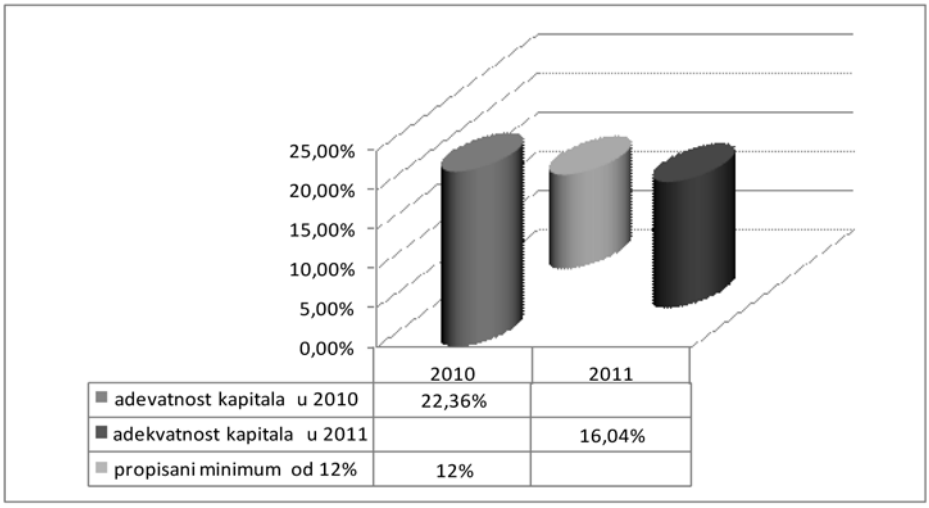
[20] Videti više u: K. Sovtić, M. Ljubić: „Global Economic Crisis and its Impact on the Serbian Banks Capital Adequacy", *Proceedings*, 7th International Scientific Coference, Dealing with the Global Economic Crisis by Companies and Economies, Megatrend univerzitet, Beograd, 27. novembar 2009, str. 367-376.

[21] Videti više u: M. Ljubić: „Uticaj svetske ekonomske krize na Bazel II", *Računovodstvo: časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije*, vol. 53, br. 11-12/09, Savez

U okviru redovnog praćenja finansijskog stanja banaka i stabilnosti bankarskog sektora u Srbiji, Narodna banka Srbije je ažurirala makroekonomske pretpostavke i stres testove bankarskog sektora na kreditni rizik za 2010. i 2011. godinu, na uzorku od 16 banaka koje čine preko 80% bilansne sume bankarskog sektora u Srbiji. Dobijeni rezultati ukazuju na to da je bankarski sektor visokokapitalizovan i otporan na makroekonomske šokove, tj. da s postojećim kapitalom i rezervama može da apsorbuje sve projektovane gubitke i da, nakon toga, ostane iznad regulatornog minimuma.

I u slučaju realizacije pretpostavljenog pesimističkog scenarija, pokazatelj adekvatnosti kapitala i dalje bi ostao iznad propisanog minimuma od 12%, odnosno s početnih 22,36% u 2010. godini, bi se smanjio na 16,04%, a u 2011. na 15,16%. Na grafikonu 2. prikazana je pretpostavka pokazatelja adekvatnosti kapitala za 2010. i 2011. godinu, gde možemo videti da će adekvatnost kapitala i u slučaju realizacije pretpostavljenog pesimističkog scenarija ostati iznad propisanog minimuma od 12%. Možemo zaključiti da je bankarski sektor u Srbiji visokokapitalizovan i otporan na makroekonomske uticaje.

Grafikon 2: *Pretpostavka pokazatelja adekvatnosti kapitala za 2010. i 2011. godinu*



Izvor: Grafikon izradio autor na osnovu tabele; R. Jelašić, M. Erić Jović: *Aktuelna mone tarna i makroekonomska kretanja – rezultati stres testova bankarskog sistema Srbije*, Narodna banka Srbije, Beograd, 8. oktobar 2009, str. 19. i Odluke o adekvatnosti kapitala banke „Službeni glasnik RS" 129/2007 и 63/2008.

Pored utvrđivanja stabilnosti bankarskog sektora, što je bio osnovni cilj stres testova, možemo zaključiti da u trenutnim okolnostima na osnovu dosa-

računovođa i revizora Srbije, decembar 2009, str. 94-108.

dašnjih pokazatelja i prognoza za 2010. godinu (a koji su značajno bolji nego oni u simuliranim scenarijima) – banke mogu bez većeg straha da povećaju količinu plasiranih kredita privredi, što je dodatno podstaknuto relativno brzom relaksacijom monetarne politike i obaranjem kamatne stope na dinarske pozajmice. Od početka godine dodatno povećavana dinarska likvidnost bankarskog sistema smanjivanjem dinarskog dela obavezne devizne rezerve koje banke drže kod Narodne banke Srbije, i uz zadržavanje visoke obavezne rezerve na devizne depozite koji održavaju visoku kamatnu stopu na tržištu indeksiranih kredita – Narodna banka Srbije postepeno otvara put za deevrizaciju domaće privrede. Pretpostavka je da će se na taj način povećati učešće dinarskih kredita koji nemaju deviznu klauzulu, čime bi se neutralisali mogući negativni efekti buduće depresijacije dinara. Na kraju, ostaje još da sačekamo da realni sektor pokaže rezultate na kraju godine i analizira ukupne efekte krize u protekloj godini, kada ćemo znati da li pored očigledne mogućnosti za rast kredita na strani ponude, postoji i tražnja koja će biti sposobna i u stanju da uđe u nove kreditne aranžmane.

5. Zaključak

Testiranje otpornosti na stres služi da upozori upravu banke na negativne, neočekivane ishode vezane za niz rizika koji omogućavaju pregled količine kapitala koji bi mogao biti potreban za apsorbovanje gubitaka u slučaju velikih šokova. Iako testiranje otpornosti na stres ukazuje na adekvatan nivo kapitala koji je neophodan da bi se prebrodili sve lošiji ekonomski uslovi, banka može primeniti i neke druge postupke kako bi uticala na smanjenje, odnosno povećane visine rizika.

Cilj sprovođenja ove vrste testiranja je procena osetljivosti banaka na pretpostavljene eksterne faktore, tj. uticaja makroekonomskog scenarija na finansijsko stanje i stabilnost bankarskog sektora i banaka pojedinačno.

Važno je naglasiti da, budući da testiranje otpornosti na stres dopušta simuliranje šokova do kojih nikada pre nije došlo, potrebno ga je upotrebljavati da bi se procenila otpornost modela na moguće promene u bankarstvu i finansijskom sektoru.

Adekvatni testovi otpornosti na rizik treba da ispitaju moguće rizike novih proizvoda u situacijama gde su dostupni tek ograničeni podaci koji nisu bili podložni razdobljima stresnih situacija. Korisnici treba često da simuliraju scenarije stresnih situacija. Upoređivanje različitih testova otpornosti na stres treba da pomogne u otkrivanju ranjivosti, kao što su neprepoznate koncentracije rizika ili potencijalne interakcije između vrsta rizika koji mogu ugroziti stabilnost banke, ali mogu ostati sakriveni ako se banka oslanja isključivo na statističke alate upravljanja rizikom koji se temelje na površnim podacima.

Testiranje otpornosti na stres treba da predstavlja sastavni deo Internog modela procene adekvatnosti kapitala (*Internal capital adequacy assessment pro-*

cess – ICAAP), koji bankama nalaže sprovođenje strogog, unapred orijentisanog testiranja otpornosti na stres koji prepoznaje negativne događaje ili promene tržišnih uslova koji mogu negativno uticati na banku. Takođe, testiranje otpornosti na stres trebalo bi da bude alat za prepoznavanje, merenje i kontrolu rizika likvidnosti finansiranja, posebno za procenjivanje likvidnosnog profila banke i adekvatnosti likvidnosnih sigurnosnih jastuka u slučaju, kako stresnih situacija specifičnih za pojedinu banku, tako i stresnih situacija na nivou celokupnog tržišta.[22]

Testiranje otpornosti na stres trebalo bi da igra važnu ulogu u komunikaciji unutar banke. Za razliku od strogo statističkih modela, verovatne, unapred orijentisane scenarije lakše je shvatiti, čime oni pomažu u proceni ranjivosti i vrednovanju opravdanosti i korisnosti potencijalnih reaktivnih mera. Testovi otpornosti na rizik trebalo bi da imaju važnu ulogu u eksternoj komunikaciji sa nadzornim telima u cilju pružanja potpore u procenama adekvatnosti kapitala.

Banka može dobrovoljno objaviti rezultate svog testiranja otpornosti na rizik kako bi omogućila tržištu bolje razumevanje njenog rizičnog profila i upravljanja. Ako banka dobrovoljno objavi rezultate svog testiranja otpornosti na stres, ona može pružiti i relevantne dodatne podatke kako bi osigurala trećim licima donošenje odluka na temelju raspoloživih podataka. Dodatni podaci mogu uključiti sva važnija ograničenja testova otpornosti na stres, odnosnih pretpostavki, primenjene metodologije i vrednovanje uticaja testiranja otpornosti na stres.

Banke bi, takođe, trebalo da upotrebljavaju testove otpornosti na stres za prepoznavanje, monitoring i kontrolu koncentracija rizika. Oni mogu imati različite dimenzije:

- koncentracije koje se vežu uz jedno ime;
- koncentracije vezane uz pojedine regije ili industrije;
- koncentracije vezane uz pojedinačne rizične faktore;
- koncentracije koje se temelje na koreliranim rizičnim faktorima koji odražavaju rafiniranije faktore ili one koji su više specifični za određenu situaciju, kao što su prethodno neotkrivene korelacije između tržišnih i kreditnih rizika kao i između tih rizika i likvidnosnog rizika;
- koncentracije izloženosti putem prikazanih pozicija kolaterala ili zaštite;
- koncentracije vanbilansnih izloženosti, potencijalne izloženosti i obaveze koje nisu ugovorene, a koje proizlaze iz razloga vezanih uz reputaciju.[23]

U cilju adekvatnog rešavanja koncentracije rizika, scenariji treba da se odnose na banku u celini, obuhvatajući bilansnu i vanbilansnu imovinu, potencijalne i nepotencijalne rizike, nezavisno od njihove ugovorne naravi.

[22] Videti više u: Basel Committee on Banking Supervision: Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, 2008.

[23] Basel Committee on Banking Supervision: Principles for sound stress testing practices and supervision, 2009, str. 13-23.

Možemo istaći i to da testovi otpornosti na stres treba da prepoznaju i odgovaraju na potencijalne promene tržišnih uslova koji mogu negativno da utiču na izloženost banke koncentracijama rizika.

Rezultat testova otpornosti na stres obično se procenjuje u odnosu na jednu ili više mera. Koje će se mere koristiti, zavisi i od specifične namene testa otpornosti na stres, rizicima i portfeljima koji se analiziraju i određenoj temi koja se ispituje.

Sve veći razvoj suvišnih scenarija testiranja otpornosti na stres predstavlja težak zadatak, budući da se rizični faktori značajno razlikuju i da se dužina razdoblja menja. Neophodna je saradnja sa ostalim supervizorima, oni treba da imaju adekvatna znanja i da budu sposobni da procene nivoe i ozbiljnost scenarija stresa.

Testiranje otpornosti na stres u praksi je sve prisutnije, a banke su u obavezi da ga vrše tri puta godišnje kako bi se preduzele neophodne mere i ne bi došlo do realizacije negativnih scenarija.

Literatura

- Basel Committee on Banking Supervision: Basel II, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework - Comprehensive Version, June 2006.
- Basel Committee on Banking Supervision: Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, 2008.
- Basel Committee on Banking Supervision: Principles for Sound Stress Testing Practices and Supervision, 2009, str. 13-23.
- Bernhardsena, E. – Syverstenb, B. D.: „Stress Testing the Enterprise Sector's Bank", *International Journal of Central Banking*, September 2009, str. 111-138.
- Comptroller's Handbook: Rating Credit Risk, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, April 2001.
- Čihak, M.: „Stress Testing of Banking Systems", *Finance a úvûr – Czech Journal of Economics and Finance*, 55, 2005, str. 9-10.
- Drehmann, M.: „Stress Tests: Objectives, Challenges and Modeling Choices", *Riksbank Economic Review*, 2/2008, str. 60-92.
- Fond za razvoj ekonomske nauke (FREN): Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji, br. 18, jul–septembar 2009.
- Henrik, A. – Berge, T. O. – Bernhardsen, E.: „A suite-of-models approach to stress-testing, Financial stability", II Expert Forum on Advanced Techniques on Stress Testing: Applications for Supervisors Amsterdam, The Netherlands, October 23–24, 2007, str. 11-50.
- Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu, Narodna banka Srbije, 2008.
- Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu, Narodna banka Srbije, 2009.

- Izveštaj za četvrti kvartal 2005. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2006.
- Izveštaj za četvrti kvartal 2006. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2007.
- Izveštaj za četvrti kvartal 2007. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2008.
- Izveštaj za četvrti kvartal 2008. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2009.
- Izveštaj za četvrti kvartal 2009. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2010.
- Izveštaj za prvi kvartal 2010. godine, Sektor za kontrolu poslovanja, Narodna banka Srbije, 2010.
- Jelašić, R. – Erić Jović, M.: *Aktuelna monetarna i makroekonomska kretanja – rezultati stres testova bankarskog sistema Srbije*, Narodna banka Srbije, Beograd, 8. oktobar 2009, str. 16-19.
- Jones, M. T. – Hilbers, P.: *Stress Testing of Financial Systems*, International Monetary Fond, 2004, str. 1-15.
- Kapor, P.: „Banking in Serbia: the long read to the European Union", *Megatrend Review*, vol.4(2), Megatrend univerzitet, Beograd, 2007, str. 141-160.
- Ljubić, M.: „Ispitivanje, percepcija i menadžment rizikom u bankarstvu", Zbornik radova, SYM-OP-IS 2008, Saobraćajni fakultet u Beogradu, Soko Banja, 14-17. septembar 2008, str. 675-679.
- Ljubić, M.: „Uticaj svetske ekonomske krize na Bazel II", *Računovodstvo: časopis za računovodstvo, reviziju i poslovne finansije*, vol. 53, br. 11-12/09, Savez računovođa i revizora Srbije, decembar 2009, str. 94-108.
- Pavlović, V.: „Značaj procene vrednosti kapitala u privatizaciji srpskih preduzeća sa posebnim osvrtom na iskustva Francuske", *Megatrend revija*, vol. 5 (1), Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str. 43-66.
- Quagliariello, M.: *Stress-testing the Banking System: Methodologies and Applications*, I edition, Cambridge University Press, 2009.
- Sovtić, K. – Ljubić, M.: „Global Economic Crisis and its Impact on the Serbian Banks Capital Adequacy", *Proceedings*, 7th International Scientific Coference, Dealing with the Global Economic Crisis by Companies and Economies, Megatrend univerzitet, Beograd, 27. novembar 2009, str. 367-376.

Rad primljen: 30. juna 2010.
Po zahtevu stručnog recenzenta, dorađen: 14. januara 2011.
Odobren za štampu: 24. januara 2011.

Scientific review paper

Assistant Professor Marijana Ljubić, PhD
Graduate School of Business Studies, Vršac, Megatrend University, Belgrade

STRESS TESTING AS AN INSTRUMENT OF RISK CONTROL IN BANKS

Summary

Stress testing is the main instrument of risk management in banks during the period of expansion, when innovation leads to new products that are rapidly evolving and for which there is limited information on potential losses and such data are not available. Stress tests are one of the most current preventive techniques used by supervisors and central banks. The aim of conducting this type of testing is to assess the sensitivity of banks to the perceived external factors, ie. the impact of macroeconomic scenarios on the financial condition and stability of the banking sector and banks individually. Testing of resistance to stress is an important instrument of risk management which banks use as part of internal risk management within the framework of Basel II.

Key words: *stress tests, risk management, prudenciona control, credit risk, liquidity risk*

JEL classification: G21, D81

Stručni članak UDK 005.591.6

Prof. dr Zoran Stojković*
Fakultet za menadžment, Zaječar, Megatrend univerzitet, Beograd
Prof. dr Vidoje Stefanović
Prirodno-matematički fakultet, Niš

INOVATIVNO PREDUZEĆE – USLOV OPSTANKA NA TRŽIŠTU

Sažetak: *Inovativna klima u društvu i inovativno preduzeće kao deo ekonomskog sistema, mogu u velikoj meri pomoći da se prevaziđu negativni uticaji aktuelne globale ekonomske krize. U pogledu inovacija, danas se otvaraju pitanja: kada, gde i kako tragati za povoljnijim uslovima za inovaciju, i kako zaključivati o izgledu za uspeh ili o riziku neuspeha. Uspešni preduzetnici ne čekaju da im nadahnuće ili pametna ideja dođu sami, nego stalno za njima tragaju, rade na tome, prikupljaju ideje, predloge, pa i one koje upućuju na sitne promene. Otuda i traganje za promenama i analiziranje povoljnih uslova za tehničke i društvene i ekonomske inovacije, koje se upravo kroz te promene mogu iskazati. Ne sme se pri tome zaboraviti da, kao što inovacije, već same po sebi, znače važnu promenu, isto tako većina uspešnih inovacija iskorišćava nastale promene.*

Ključne reči: *inovacija, preduzeće, kriza*
JEL klasifikacija: L20, M20

1. Uvod

Živimo u vremenu brzih, radikalnih i korenitih promena. One zahvataju sve sfere i oblasti delovanja i življenja: tehniku i tehnologiju, privredne i neprivredne delatnosti, nauku i obrazovanje, tržište, organizaciju i ostale strukture društva. Sve zemlje u svom (privrednom) razvoju suočavaju se sa **novim** izazovima tehnoloških promena i inovacija i **novim** podsticajima za kvalitativno **novu** filozofiju razvoja. Dakle, kako dočekati to **novo** i kako upravljati tim novim tehnologijama i inovacijama?

U tom smislu potrebno je odgonetnuti nekoliko važnih pitanja, odnosno problema:

- otvorenost na novo i otpori inovacijama;
- promene i reakcija na promene koje su rezultat neophodnosti uvođenja novih tehnologija;
- kako savladati otpore inovacijama;

* E-mail: zoran.stojkovic@fmz.edu.rs

- dešifrovati kontrastne oblike ljudskog ponašanja sa tehničkog i socijalnog aspekta u odnosu na nove tehnologije i inovacije;
- identifikovati moguće otpore tehnološkim promenama i inovacijama sa očekivanim gubicima i očekivanim koristima.

Vrlo je važno imati na umu tri teze:

- otpor prema promenama ne javlja se toliko zbog uvođenja novih tehnologija, već se odnosi na novu organizaciju i na nove međuljudske odnose koji nastaju pod uticajem tehnologije;
- otpori i reagovanja ljudi mogu se predvideti, pa zato nauka može ponuditi program pomoći zaposlenima da se na promene naviknu;
- strahovi se odnose na ekonomsku osnovu, lične neprijatnosti, socijalnu osnovu i sistem sigurnosti.

2. Osnovni principi inovativnog ponašanja

Mada nedovoljno eksplicitno, već je kroz čitavo dosadašnje izlaganje u ovom poglavlju kao crvena nit provučena ideja da se inovativnost, tehnološka posebno, mora bazično situirati u preduzeću[1] (velikom, malom, državnom, privatnom, itd.) kao još uvek najvažnijem obliku organizovanja privrednog života svuda u svetu. Sada ovu tvrdnju ističemo kao **prvi princip** uspešne inovativnosti, dodajući odmah da se mere države moraju razumeti samo kao sekundarne, bilo kao katalizatorske, koje pospešuju inovativnost, bilo kao blokatorske, koje otežavaju ili čak sasvim onemogućavaju inovativnost.

S ovim u vezi odmah je i **drugi princip**: preduzeća su primorana da budu inovatori jer ih tržišna konkurencija kao mehanizam ekonomske prinude na to prisiljava. „Inovatori mogu da budu svi", jeste sadržaj **trećeg principa**, čemu odmah dodajemo da svakome treba omogućiti da razvije svoje inovatorske sposobnosti. **Četvrti princip** glasi: inovativnost i sklonost ka inoviranju jeste naročito stanje čovekovog duha. To je svojevrsno mentalno oponiranje postojećem stanju, sa ciljem da se ono poboljša, unapredi, usavrši, oplemeni, rečju, učini za čoveka boljim, lepšim i korisnijim. Inovativnost u sebi integriše više ciljeva, a najvažniji su utilitarni, estetski i etički, sadržaj je **petog principa**. Inovativnost ne potiče uvek iz kreativnosti kojoj je uvek svojstvena originalnost. Inovacija ne mora

[1] Guru savremene literature o upravljanju inovacijama P. Draker, govori o tzv. sedam izvora inovativnih mogućnosti, navodeći ih po redosledu opadajuće pouzdanosti i predvidivosti. Prva takva četiri izvora nalaze se u okviru samog preduzeća i to su: **neočekivano** – neočekivani uspeh, neočekivani promašaj, neočekivani spoljni događaj; **nepodudarnost** – između sadašnje stvarnosti i one koja bi mogla da bude ili kakva „bi trebalo da bude"; **inovacija** – zasnovana na potrebi nekog procesa (npr. proizvodnja); **promene u strukturi privrede ili tržišta**, koje svakog iznenade. Drugi set inovativnih mogućnosti obuhvata promene izvan preduzeća, odnosno izvan privrede, i odnosi se na: **demografske promene; promene u opažanjima, raspoloženjima i značenjima; nova naučna i nenaučna saznanja.** Videti: P. F.Drucker, *Inovacije i preduzetništvo, praksa i principi*, Privredni pregled, Beograd, 1991, str. 62.

biti uvek originalno ostvarenje, kaže **šesti princip**. Inovativnost podrazumeva stalno traženje, rad, znanje i upornost, a talenat ili eventualno genijalnost, uvek su dobrodošli, ali nisu neophodni. Svaka inovacija je po svojoj prirodi rizična, ali to ne znači da je inovator svaki onaj ko je samo spreman i sposoban da preuzme neki rizik. Uspešan inovator zapravo nije sklon preuzimanju rizika: on je više koncentrisan na mogućnost, nego na rizik. To je **sedmi princip** inovativnosti, ali ne i poslednji, jer je moguće izneti još dosta opštih stavova (principa)[2] koji imaju značenje svojevrsnim putokazom u teškom, složenom, obično dugotrajnom, skupom i iznad svega teško predvidvidivom traženju nečeg novog.

3. Elementi nove inovacione strategije

Kao što je već ranije podvučeno, inovaciona strategija treba da ima kao cilj stvaranje opšte inovacione klime, koja je preduslov za stvaranje i bržu difuziju inovacija u masovnijem vidu. Preduslov za ostvarivanje ovakvih upravljačkih manevara u okviru preduzeća jeste postojanje tzv. **promotivne organizacione klime**, koju možemo opisati u 9 tačaka:[3]

- rast i inovacija su institucionalizovani ciljevi;
- rukovodeći organi nestrpljivo iščekuju nove proizvode;
- preduzeće je okrenuto rastu i diversifikaciji programa;
- preduzeće teži da bude prvo u proizvodnji i najnovijoj tehnologiji;
- upravljanje finansijama je visokodecentralizovano;
- nijedno odeljenje ne teži da osvoji vodeći položaj unutar preduzeća;
- zaposleni uviđaju da ne postoji preteća klima, već osećaj hitnosti da se stvori nešto novo;
- odluke se donose demokratski, zajedno sa rukovodstvom;
- postoji značajna kooperacija među grupama na svim poslovima u vezi sa ostvarenjem zajedničkog cilja.

Iz navedenog jasno se prepoznaje vodeća, homogenizirajuća i mobilizirajuća **uloga rukovodstva preduzeća** menadžmenta na svim nivoima. Iz te činjenice logično proističe i značaj njegovog izbora. Pogrešno je unapred zaključivati da je optimalno ako je rukovodilac i vlasnik firme, iz čega bi moglo proisteći davanje apriorne prednosti malim firmama, budući da u njima uglavnom ne dolazi do razdvajanja funkcije svojine i funkcije upravljanja na dve različite ličnosti.

---

[2] U već citiranoj knjizi P. Draker je, takođe, naveo nekoliko odabranih principa inovacije, deleći ih na „stvari koje treba uraditi": 1) analiza mogućnosti kao početak sistematične inovacije; 2) „da se izađe napolje, da se traži, da se pita, sluša"; 3) da bi bila efikasna, inovacija mora da bude jednostavna i da dođe u žižu javnosti; 4) efikasne inovacije počinju od malog. Među stvari koje ne treba uraditi, koje Draker smatra principijelno važnim, navedeno je: 1) ne treba pokušavati da se bude pametan; 2) ne suviše diversifikovati, odnosno usitnjavati; 3) ne praviti stvari za budućnost, nego za sadašnjost. - P.Drucker, op. cit., str. 178.

[3] Uporedi: W. Souder: *Managing New Product Innovations*, Lexington Books, 1987, str. 105.

Isticanje značaja funkcije rukovođenja jednako dolazi u obzir i u kapitalističkim (privatnim) preduzećima u kojima menadžeri upravljaju za račun i u ime vlasnika (jednog, ili većeg broja akcionara), kao i u državnim (društvenim), ukoliko oba preduzeća posluju u uslovima tržišne valorizacije svih i inputa (faktora proizvodnje) i autputa (poslovnih rezultata) i ukoliko im je ciljna funkcija **rast preduzeća**.

Kažemo rast, a ne profit (dobit) ili neki drugi oblik finansijskog rezultata, stoga što ove razumemo ipak kao „međuciljeve" u smislu da je dobit, u krajnjem, samo sredstvo kojim se omogućuje i zadovoljenje ličnih potreba vlasnika (preduzetnika), kao i ono važnije: **rast firme** kao zalog za budućnost i način opstanka u rastuće konkurentnom okruženju.

Prema tome, inovativna klima u svakom društvu mora primarno da izvire iz logike reprodukcije njegovih osnovnih proizvodnih ćelija (preduzeća) koje svoj opstanak i prosperitet mogu da obezbede jedino i samo ako su sposobne da u novom vremenu nude nove proizvodne programe, nove tehnike i tehnologije, novu organizaciju rada i poslovanja, nove metode efikasnog upravljanja (menadžmenta), rečju, nova znanja da se do nečeg novog uopšte dođe. Uostalom, **novo** se zato tako i zove jer je **drugačije** od prethodnog, a ne zato što vremenski dolazi posle njega. To je, svakako, onaj „punctum saliens", kada se neizbežno postavlja pitanje: ko su ti „novi ljudi" koji toliko teže novome?[4]

Tu prvenstveno mislimo na kadrove kao stvarne nosioce i aktere celokupnog ispoljavanja onog razvojnog supstrata koji možemo označiti kao *brainware*, dok je **znanje** u prvom redu, ali i **htenje** (volja) i **poštenje** (moral). Postoje dokumentovani nalazi brojnih kadroloških studija koje argumentovano dokazuju da se u u uslovima sveopšte tehnologizacije rada i upravljanja stalno proširuju uloge i povećava značaj ljudskih resursa, a pre svega njihove kognitivne i intelektualne komponente. Zbog toga, kadrovsko „napajanje" svih delova organizacije sve više postaje bazični preduslov uspeha svake faze procesa rada i svakog segmenta organizacije, a inovacijskih procesa ponajviše. Kada je reč o uspešnosti upravljanja tehnologijom i tehnološkim inovacijama za uspostavljanje nove inovacione strategije, od posebnog značaja su sledeće kategorije kadrova:[5]

1) **generatori ideja**, koji kreativno doprinose rešavanju problema kroz tehnološke projekte, a ideje nalaze bilo u potrebama i zahtevima kupaca bilo u novim tehničkim otkrićima, novim tehnološkim postupcima, novim organizacionim rešenjima, novim oblicima nastupanja na tržištu, i sl.;
2) **preduzetnici (šampioni)**, koji su spremni da uz rizik prihvate svaku ideju i inovaciju u kojoj osete i prepoznaju isplativu primenjivost;
3) **sponzori (treneri ili mentori)**, koji na bazi svojih iskustava daju podsticaje, podršku i ohrabrenja mlađim kadrovima da istraju u avanturi traženja novih i boljih rešenja;
4) **„vratari" (vezisti)**, koji povezuju sve informacije, kanališu ih prema potencijalnim korisnicima, premošćuju tehničke, tržišne i upravljačke

[4] Šire: V. Stefanović, M. Simić: *Inovativno preduzeće u funkciji razvoja ekonomskog sistema*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001, str. 180-190.

[5] Prema: E.B.Roberts: *Generating Technological Innovation*, Oxford, U.P., Nenj York, Oxford, 1987, str. 60.

izvore informacija, stvarajući informaciono-komunikacionu mrežu (network) kao temelj upravljačke infrastrukture preduzeća;

5) **menadžeri programa**, koji obezbeđuju, koordiniraju i integrišu funkcije planiranja, vođenja i kontrole.

Ovoj tipologiji kadrovskih profila nastalih u vreme sveprisutne tehnologije kao svojevrsnog **metafaktora**, s jedne strane, i relativno slobodne inicijative i institucija putem kojih moguće treba da postane stvarno, potrebno je dodati nekoliko novih činjenica koje se sve više potvrđuju kao nezaobilazni putokazi savremenog menadžmenta. To su sledeći principi: a) malo je bolje nego veliko; b) manja diversifikacija bolja je nego veća; c) konkurencija mora biti zamenjena kooperacijom; d) formalni autoritet mora se smanjiti; e) vremenski ciklusi moraju se skratiti.[6]

4. Da li mala i srednja preduzeća postaju žrtve modernizacije?[7]

Nekoliko proteklih godina oseća se odsustvo pojave velikih i značajnih tehnoloških inovacija koje bi mogle izvršiti tzv. tektonske promene u ekonomiji (kao svojevremeno mikročip koji je doživeo izuzetno brzo difuziju i doprineo dubokim strukturnim promenama i u proizvodnji i na tržištu) na širem globalnom planu, tako da dolazi u pitanje nekad veoma popularna doktrina da je, u principu, bolje imati puno malih inovacija nego malo velikih. U najnovije vreme, ponovo postaje aktuelna teza Šmuklera[8], koji je još davne 1966. godine napisao da „plima manjih pronalazaka u određenoj oblasti dovodi do oseke najbitnijih pronalazaka u istoj oblasti i obratno". Istovremeno, sve češće se govori i o tome da male kompanije postaju sve manje privlačne za zapošljavanje jer daju približno 30% niže plate od onih koje zaposleni primaju u velikim firmama, a uz to, najčešće, obezbeđuju skromnije ostale uslove za rad i posebno za razvoj kadrova, odnosno razvoj karijere.[9]

U najnovijoj studiji poznatog Instituta za rad i tehnologiju[10] u Gelsenkirhenu (Nemačka) data je sledeća tipologija malih i srednjih preduzeća, koja može

---

6 U knjizi: R. G. Eccles, N. Nohrio, J. D. Berkley: *Beyond the Hype*, Harvard Business School Press, 1992, str. 18-19, autori ove principe nazivaju „Novo jevanđelje", koje, po njima, danas propovedaju savremeni menadžeri skoro svuda u svetu.

7 Na ovo volšebno pitanje vehementan odgovor daje Slobodan Pokrajac u svojoj knjizi *Tehnologija i društvene promene*, IBN centar, Beograd, 1994, str 73-80, i nastavlja u kapitalnom delu *Tehnologija – tranzicija – globalizacija*, Grafikon, Beograd, 2002, str. 91-115.

8 Videti npr. njegov poznati rad: J. Schmookler: *Invention and Economic Gronjth*, Harvard U. P., Cambridge, Mass., 1966.

9 Opštirnije u članku: R. Howard: „Can Small Business Help Countries Competen", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1999.

10 „The Future of Industry in Europe", Vol. I, Institute of Work and Technology, Gelsenkirchen, 1993, str. 127. Ovaj rad objavljen je za potrebe FAST (Forecasting and Assessment in

korisno poslužiti pri identifikaciji strukture preduzeća, njihove tehnološke usmerenosti, želja i mogućnosti i u našim uslovima:

1. Tržišni lokalisti
- firme mikroveličine, aktivne u lokalnom ili regionalnom okruženju;
- orijentacija prema ukusima i tražnji lokalnih potrošača;
- nemaju ugovorne, fuzione ili akvizicione aranžmane sa drugim firmama;
- skroman pristup finansijskom kapitalu i konsultacijama;
- visoka stopa fluktuacije, niske ulazne i izlazne barijere;
- često porodični oblik svojine, niske plate zaposlenih;
- individualno nestabilne, ali stabilne u zajednici.

2. Zanatska osnova rada
- specijalizovane u proizvodnji „po meri" proizvoda visokog kvaliteta:
- visokoobučeni radnici, horizontalna hijerarhija, nizak nivo podele rada;
- nepostojanje tešnjih kooperativnih odnosa sa drugima;
- ograničen pristup finansijskom kapitalu, R & D i kanalima distribucije;
- problemi sa rastućom brzinom inovacija;
- izloženost pretnjama preuzimanja od strane velikih firmi.

3. Mala i srednja preduzeća unutar regionalnih mreža (industrijski distrikt)
- zanatski zasnovana mala i srednja preduzeća unutar mreža liferanata, kupaca i konkurenata;
- regionalna uključenost u infrastrukturu podrške;
- izvozna orijentacija;
- visok stepen proizvodnih inovacija;
- nedostatak marketinških i istraživačkih mogućnosti;
- nedovoljna snabdevenost kapitalom;
- njihove tržišne niše su ugrožene od strane većih konkurenata.

4. Visokotehnološka mala i srednja preduzeća (tehnološki distrikt)
- česte su male firme sa tehnološki naprednim proizvodima za specijalne namene;
- visokoobučena radna snaga (često sa univerzitetskim stepenom);
- često nastaju kao rezultat i deo (*spin-off*) iz većih firmi, univerziteta ili javnih istraživačkih institucija;
- visoka zavisnost od velikih organizacija.

Science and Technology) programa EEZ pod oznakom FOP 365, koju ćemo i mi koristiti radi lakšeg citiranja.

5. Mala i srednja preduzeća u novoj podeli rada

- supkontraktori ili liferanti velikih montažerskih firmi;
- prva grupa: sistem liferacija sa kooperativnim vezama;
- druga grupa: proizvodnja standardizovanih proizvoda kao zaštita od rizika i visokih troškova.

Iz ovakvog pregleda različitih formi malih i srednjih preduzeća proističe da je njihova jedina budućnost u saradnji sa velikim firmama, koje upravo zbog veličine svojih kapaciteta i koncentracije svih resursa mogu ostvarivati različite strategije razvoja i pri tome ostvariti i efekte sinergije. Male firme imaju jedino slobodu izbora **strategije kolaboracije sa velikim firmama,** pri čemu imaju najmanje tri mogućnosti:[11] a) naći zaklon u velikim grupama kada se odriču svoje autonomije, delimično ili u celini, da bi ostvarile pristup resursima i kapacitetima velikih preduzeća; b) strategija saradnje u „kraljevini", što znači da mala i srednja preduzeća rade u tesnoj vezi sa jednom velikom firmom koja im obezbeđuje pristup tržištu i određuje sva druga strateška rešenja; c) kooperacija u „republici" je slučaj kada firme sarađuju na jednakoj osnovi, ravnopravno doprinoseći zajedničkom uspehu.

5. Umesto zaključka

Da bi se mogla voditi uspešna inovativna aktivnost, kako u malim, tako i u velikim firmama, neophodna je jasna i precizna podela uloga među ljudima uključenim u neki inovativni proces. To je posebno važno sa stanovišta komuniciranja[12] u inovativnom timu koji neposredno radi na novim tehnologijama i novim proizvodima, u čemu su mala preduzeća u nespornoj prednosti. Međutim, već kod formiranja inovativnih timova, mala preduzeća ne mogu uvek obezbediti posebne nosioce svih važnih uloga koje pojedini članovi tima treba da obavljaju, zbog čega se nekad od tih uloga ne mogu ni diferencirati, a to može štetno uticati na efikasnost rada inovativnog tima, pa samim tim i na efikasnost čitavog inovativnog procesa. U tom smislu velike firme su u očiglednoj prednosti. Jedan način kako su izdeljeni poslovi unutar inovativnog tima na primeru kapitalističkog preduzeća, prikazujemo u narednoj tabeli.

---

[11] Videti: V. Stefanović, S. Pokrajac: *Nauka – tehnologija – razvoj*, Ekonomski fakultet, Priština, 2002, str. 204.

[12] U literaturi se obično navodi da prosečna veličina razvojnog tima u malim preduzećima na Zapadu broji između 6 i 8 ključnih ljudi. Ovaj broj je naročito podesan sa stanovišta komunikacija među članovima, budući da se broj kanala komuniciranja više nego udvostručava prilikom svakog povećanja tima za jedan član. Amerikanac Viktor Mekgi (Victor McGee) postavio je matematičku relaciju između veličine tima i broja kanala komunikacija izrazom $n(2^{n-1} - 1)$. Tako npr. dobijamo: broj članova tima 2 3 4 5 6 7 8 9 10 broj kanala 2 9 28

Tabela 1: *Sastav inovativnog tima kapitalističkog preduzeća*[13]

Uloga	Opis uloge
Lider	Koordinira rad tehničkih specijalista, njihove zadatke i aktivnosti.
Kapitalist	Nalazi različite izvore sredstava unutar organizacije za realizaciju projekta, a u vreme finansijske oskudice na tržištu kapitala.
Podstrekač	Stimuliše i inspiriše kolege i generiše entuzijazam.
Integrator	Nadgleda čitav projekat i koordinira njegove različite komponente.
Izviđač (skaut)	Prati nove razvojne trendove izvan organizacije i usmerava informacije u organizaciju koje su u vezi s njom.
„Čivijaš“	Obezbeđuje sponu između odeljenja i stimuliše međuodeljenske interakcije.
Šampion	Promoviše nove ideje i zalaže se za njihovu podršku u okviru organizacije.
Mentor	Poučava „juniore“ i omogućuje im što lakše učenje.
„Prevodilac“	Predstavlja nove tehnologije potencijalnim korisnicima i prenosi njihove stavove odeljenju za razvoj.
„Čistač mrlja“	Identifikuje tehničke probleme i prepreke koje nisu jasno uočljive.

U zaključku treba dodati još i to da male (i srednje) firme značajno doprinose ukupnoj inovativnosti, a posebno u nekim tržišnim „nišama“, ali da hronično pate od nedostatka kvalifikovanog istraživačkog kadra i finansijskih resursa, što ih čini preterano introvertnim, zatvorenim, isuviše okrenutim ka sebi, a to je hendikep koji ozbiljno ugrožava njihovu dugoročnu konkurentsku perspektivu. Najbolji dokaz za to je činjenica da male firme vrlo često imaju inicijativu u početnoj fazi inovacije (brzo identifikuju mogućnost, formulišu ideju, pa čak i započnu razvoj), ali, posle, njihovi veliki konkurenti preuzimaju inicijativu u razvoju i komercijalizaciju. Ipak, statistička istraživanja u mnogim tržišno i tehnološki razvijenim zemljama (npr. SAD, Vel. Britanija) pokazuju da je brzina rasta velikih kompanija (fuzija, koncentracija, merdžeri, alijanse i sl.) veća od stope rasta broja inovacija u njima, što na novi način potvrđuje da varijabla veličine preduzeća nije presudna za dinamiku inovativnosti i kao takva ne može biti uvek efikasno i nezamenjivo sredstvo za podizanje inovacionih potencijala firme. U stvari, različite forme oligopola i promene industrijskih struktura, a pre svega, nejednaki nivoi tehnološke zrelosti, odlučujući su za objašnjenje razlike u inovativnim performansama velikih i malih preduzeća.

75 186 441 1016 2295 5110. - Prema: J. B. Wuinn, „Managing innovation: controlled chaos“, *The McKinsey Quarterly*, Spring, 1968, str. 10.

13 W. Souder, op. cit., str. 6.

Literatura

- Bass, B. M. – Avolio, B. (ed.): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Publications, Inc., USA, 1994.
- Bowditch, J. L. – Buono, A. F.: *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1990.
- Dierkes, M. – Berthoinantal, A. – Child, J. – Nonaka, I.: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press Inc., New York, 2003.
- Drucker, P. F.: *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregeld, Beograd, 1991.
- Dubrin, A. J. – Ireland, R.D.: *Management and Organization*, South-Western Publishing Co., Cincinati, Ohio, 1993.
- Galbraith, J. K.: *Ekonomika i društveni ciljevi*, Otokar Keršovani, Rijeka, 1975.
- Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M. – Donnelly, J. H. Jr. - Konopaske, R.: *Organizations*, McGrawHill, Irwin, New York, 2003.
- Greenberg, J.: *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 2001.
- Grupa autora: *Ekonomika i organizacija proizvodnje*, Savremena administracija, Beograd, 1989.
- Grupa autora: *Ekonomika preduzeća*, Prosveta, Niš, 1995.
- Grupa autora: *Ekonomika preduzeća*, Savremena administracija, Beograd, 1992.
- Grupa autora: *Ekonomski leksikon*, Savremena administracija, Beograd, 1975.
- Grupa autora: *Ekonomski rečnik*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H.: *Mangement of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1982.
- Janičić, D. – Nikolić, R.: *Ekonomika preduzeća*, Kum, Beograd, 1999.
- Janićijević, N.: *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
- Jovanović Božinov, M.: *O menadžmentu (69 lekcija)*, Megatrend, Beograd, 1997.
- Jovanović, M. – Petrović, M.: *Organizaciono ponašanje*, Megatrend, Beograd, 2002.
- Komazec, S.: *Makroekonomija*, „Braća Karić", Beograd, 1992.
- Kostić, Ž.: *Osnovi organizacije*, Savremena administracija, Beograd, 1996.
- Kostić, Ž.: *Osnovi teorije mazoekonomije*, Savremena administracija, Beograd, 1978.
- Kotler, Ph.: *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*, Prentice-hall ing., New Jerey, 1976.
- Kukoleča, S.: *Ekonomika preduzeća*, Informator, Zagreb, 1966.

- Kukoleča, S.: *Organizaciono-poslovni leksikon*, Privredni pregled, Beograd,1987.
- Luthans, F.: *Organizational Behavior*, McGraw Hill International, Singapore, 1989.
- Mullins, L. J.: *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, London, 1990.
- Nikolić, R.: *Ekonomika preduzeća*, Grafomag, Beograd, 1999.
- Nikolić, S.: *Organizacija preduzeća*, MB-Grafika, Niš, 2003.
- Perović, M.: *Ekonomika preduzeća*, Beograd, 1998.
- Robbins, S. P.: *Organization Theory*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1987.
- Robinson, J.: *The Economist of Imperfct Competition*, London, 1965.
- Stavrić, B. – Anđelković, R.: *Ekonomika preduzeća*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001.
- Stefanović, V.: *Ekonomika i organizacija preduzeća,* PMF, Niš, 2005.
- Stefanović, V.: *Inovativno preduzeće u funkciji razvoja ekonomskog sistema*, Ekonomski fakultet, Priština, 2001.
- Stefanović, V.: *Menadžment kadrova*, Euro Projekt, Niš, 1996.
- Stefanović, V.: *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.
- Stefanović, Ž. i dr.: *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1999.
- Stojković, Z.: *Upravljanje istraživanjem i razvojem*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.
- Živković, M.: *Ekonomika poslovanja*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.

Rad primljen: 29. aprila 2010.
Po zahtevu stručnog recenzenta, dorađen: 4. novembra 2010.
Odobren za štampu: 10. februara 2011.

Expert article

Professor Zoran Stojković, PhD
Graduate School of Management, Zaječar, Megatrend University, Belgrade
Professor Vidoje Stefanović, PhD
Faculty of Science, Niš

INNOVATIVE ENTERPRISE – CONDITION OF SURVIVAL ON THE MARKET

Summary

Innovative climate in society and innovative enterprise as the part of economic system can, to the great extent, help the surpassing the negative influence of current global economic crisis. Concerning innovations today the questions are being put such as: when, where and how to search for adequate appropriate conditions for innovation and how to reach the conclusions concerning the success prospects or unsuccess or failure risks. Successful enterpreneurs do not wait for the arrival of the clever idea or inspiration but constantly search for them, work on them gather ideas, proposals even they point out very tiny changes. From that reason comes the search for changes and analyzing the positive favourable conditions for technical and social as well as economic innovation which could be stated through these changes. It must not be forgotten that, as changes by themselves, as innovations, mean important things, also the majority of successful innovations uses the appeared changes.

Key words: *innovation, enterprise, crisis*
JEL classification: L20, M20

Stručni članak UDK 005.35:338.246.025.88(497.11)

Asistent Milica Gavrilović, doktorand*
Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
Asistent Ivan Ivanović, doktorand
Fakultet za poslovne studije, Požarevac, Megatrend univerzitet, Beograd

(NE)POSTOJANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U PRIVREDI SRBIJE U PROCESU PRIVATIZACIJE

Sažetak: *Uspostavljanje privredno-sistemskih rešenja i makroekonomske politike od strane neformalne institucije „Vašingtonski konsenzus", dovelo je do stvaranja nezavidnog položaja u zemljama u tranziciji i zemljama u razvoju. Privatizacijom, liberalizacijom i makroekonomskom stabilnošću u Srbiji trebalo je stvoriti klimu za privlačenje investicija, rast i razvoj privrede, povećanje stope zaposlenosti, povećanje izvozne orijentisanosti, i slično. Ključnu ulogu trebalo je da odigraju moderne korporacije, stvarajući bogatstvo za vlasnike i ostale interesne grupe na društveno odgovoran način, poštujući principe korporativnog upravljanja OECD. Međutim, efekti nisu bili očekivani, jer u Srbiji je lični interes jači od interesa države ili preduzeća. S druge strane, nepovoljna situacija u zemlji je i rezultat brzine i načina sprovođenja reformi Vašingtonskog konsenzusa, bez dobro pripremljenog temelja.*

Ključne reči: *privatizacija, korporativna društvena odgovornost, reforme Vašingtonskog konsenzusa, izvoz*

JEL klasifikacija: P31, O19

1. Uvod

Period osamdesetih i devedesetih godina 20.veka, za zemlje sa socijalističkim društvenim uređenjem i zemlje u razvoju, značio je prolazak kroz određene faze tranzitivnih procesa. U tom pogledu, kao tvorci idejnog rešenja u funkciji uspostavljanja privredno-sistemskih rešenja i makroekonomske politike, najčešće su bili institucionalizovani u Međunarodnom monetarnom fondu, Svetskoj banci i Trezoru SAD. Dominatna saglasnost pomenutih aktera ogledala se u neformalnoj institutuciji nazvanoj Vašingtonski konsenzus.

* E-mail: mgavrilovic@megatrend.edu.rs

Prema Vašingtonskom kosenzusu, rast se ostvaruje kroz liberalizaciju, odnosno oslobađanje tržišta.[1] Privatizacija, liberalizacija i makroekonomska stabilnost trebalo bi da stvore klimu za privlačenje investicija, rast i razvoj privrede, stvaranje mogućnosti za zapošljavanje, bolji životni standard.[2] Nasuprot toj tvrdnji, svedoci smo činjenice da na osnovu procene perioda od prvih deset godina od započetih tranzicionih procesa, u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji nije došlo do stvaranja pomenutih efekata. Rezultati primenjenih preporuka posle deset godina od početka reformi 2000. godine bili su razočaravajući, jer je samo nekoliko zemalja imalo neznatno viši BDP od nivoa u 1990. godini.

Zagovornicima Vašingtonskog konsenzusa tokom proteklog perioda postalo je jasno, da standardne reforme nisu proizvele trajne rezultate, ukoliko su dublji institucionalni faktori bili nepovoljni. Zato je originalni Vašingtonski konsenzus dopunjen dugom listom, tzv. reformama druge generacije, koje su pre svega institucionalnog karaktera. Prva preporuka na toj novoj listi bilo je unapređenje korporativnog upravljanja u zemljama u tranziciji.[3]

2. Moderne korporacije etalon savremenog tržišta

Moderne korporacije, kao organizacioni oblik preduzeća, predstavljaju etalon savremenog poslovanja. One terminološki predstavljaju oblik preduzeća u kojem dolazi do odvajanja funkcije vlasništva od funkcije upravljanja resursima preduzeća. Osnovni zahtev koji pretpostavlja efikasno funkcionisanje moderne korporacije jeste stvaranje bogatstva za vlasnike i ostale interesne grupe na društveno odgovoran način. Upravo iz ovog zahteva i kompleksnosti aktera tj. interesnih grupacija u korporaciji, uspeh proizlazi iz procesa usklađivanja raznovrsnih interesa, što je strukturirano kroz principe korporativnog upravljanja.

Osnovni principi korporativnog upravljanja baziraju se na dve ključne reči: odgovornost i transparentnost, a kojima se odnedavno pridružuju: moral i etika, a posebno nakon velikih berzanskih skandala koji potresaju američki korporacijski svet. Znači, biti etičan, odgovoran i profitabilan, imperativ je za korporaciju savremenog doba.

Uspešnost korporacija[4] s apsekta nacionalnog prospiriteta podrazumeva mogućnost pribavljanja dodatnog kapitala, novih tehnologija, inovativnih proi-

[1] Džon Vilijamson nazvao je Vašingtonski konsenzus listom preporuka tj. reformi koje bi „zemlje sa problemima" trebalo da slede ukoliko žele da reformišu svoje ekonomije.

[2] I. Stojanović, ***Međunarodni ekonomski odnosi***, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005, str. 179.

[3] Korišćen veb-sajt Srpskog ekonomskog foruma: http://www.sef.rs; datum pristupa: 6. decembar 2010.

[4] M. Živković, T. Dragičević: „Motivi u započinjanju preduzetničkog poduhvata", *Megatrend revija*, vol. 2 (2), 2005, str.190.

zvoda i usluga, što će indukovati razvitak tržišta, stimulaciju izvoza u odnosu na uvoz, privlačenje stranih ulaganja, i tome slično. Na taj način stvaraju se preduslovi jačanja profitabilnosti i konkurentske sposobnosti preduzeća, nacionalne ekonomije u celini, što će za posledicu imati rast BDP-a. Stvaranje efikasnih preduzeća čini nacionalnu ekonomiju bogatijom i otvara put društvenog blagostanja. Shodno tome, može se reći da korporativno upravljanje predstavlja jedan od osnovnih instrumenata u poboljšanju ekonomske efikasnosti i tržišnog privređivanja.

Domaćim privrednicima koncept korporativnog upravljanja nije dovoljno poznat, na šta ukazuje i Međunarodna finansijska korporacija. Značajan broj fizičkih i pravnih lica nema saznanja o principima OECD-a koji se tiču korporativnog upravljanja.[5] Situacija je znatno drugačija kada su u pitanju banke, što se može objasniti činjenicom da je u njima većinom prisutan strani kadar. Takođe, razočaravajuća činjenica je da rukovodstvo preduzeća ne razlikuje internog od eksternog revizora, kao ni internu reviziju od interne kontrole.[6] Članovi upravnih odbora uglavnom su fokusirani samo na akcionare, čije interese reprezentuju shodno zastupničkom odnosu, dok je strategija preduzeća na drugom, a često i poslednjem mestu na listi njihovih aktivnosti. To nam ukazuje na činjenicu da su lični interesi jači od interesa društva ili preduzeća. Analizirajući prethodne podatke, nedvosmisleno se dolazi do činjenice da, generalno, dominiraju oni koji imaju moć, te tako i njihovi interesi u procesu upravljanja, a koji su podstaknuti ličnom korišću, pa se često zanemaruju osnovni instrumenti upravljanja.

Istorijski posmatrano, unutrašnja logika kapitala je nepromenjena: maksimizacija profita kao glavni interes, kao i nastojanje bogatijih i jačih da uvećavaju svoje bogatstvo ekspolatišući slabije. Ovaj postulat primenjuje se na sve ekonomske aktere: državu, preduzeća, zaposlene. Kapital želi svoju dominaciju! Za „velike hegemone" to je kontinuum borbe za opstanak, koji donosi naučni i humani progres, ali i hegemoniju i vladavinu moći i sile.[7]

Ispoljavanje te moći od strane velesila vidi se i u Srbiji, kroz primenu reformi Vašingtonskog konsenzusa. Opšte je poznat proces tranzicije koji je kod nas doneo nagle promene, za koje nije postojao pripremljen temelj. Usaglašenost makroekonomskih i mikroekonomskih pokazatelja je izostala, a politički i ekonomski rizici su naglašeni. Takođe, većina društava koja se zovu akcionarska, tako su konstituisana, jer to je bio uslov privatizacije, i njihove institucije nisu nastale prirodnim putem, već su uvezene preko noći.

---

5 Globalno prihvaćeni standardi kvalitetnog korporativnog upravljanja, usvojeni i odobreni od strane ministara OECD, 1999. godine, publikovani: OECD Principles of Corporate Governance - 2004 Edition Principes de gouvernement d'enterprise de l'OCDE - Édition 2004© 2004. OECD, str. 12-22.

6 Korišćen veb-sajt: E-kapija, http://www.ekapija.com/website/sr/page/195813, datum pristupa: 5. decembar 2010.

7 M. Jakšić: „Globalizacija i povlačenje države", u : *Vreme globalizacije* (priredio Miloš Knežević), Dom kulture „Studentski grad", Beograd, 2003, str. 98.

Ipak, kao jedan od osnovnih problema korporativnog upravljanja u Srbiji, kao i u svetu, jeste transparentnost poslovanja, sa napomenom da naš pravni sistem ne poseduje adekvatne sankcije koje bi regulisale nastalu situaciju. Zakonska regulativa je u velikoj meri pokrila polje korporativnog upravljanja, ali njena dispozitivnost i implementacija je poprimila negativne efekte. U tom smislu možemo govoriti o nepostojanju korporativnih principa u Republici Srbiji.

3. Procesi privatizacije – uzrok i posledica (ne)efikasnosti korporativnog upravljanja

Pozicija privrede Srbije nije van kontesta savremenih tokova u svetskoj ekonomiji, jer svesni smo da je proces globalizacije izvršio veliki uticaj na SFRJ, SRJ i sada Republiku Srbiju.

Neoliberalni paket mera za transformaciju privrednog sistema koji se uglavnom primenjuje i u srpskoj privredi, tradicionalno se sastoji iz: makroekonomske stabilizacije, privatizacije, spoljne i unutrašnje liberalizacije cena, kao i radikalne transformacije bankarskog sistema.

Ovaj standardni model prelaska na tržišnu privredu imao je različit učinak u pojednim zemljama u tranziciji. Neke privrede zemalja u tranziciji uspešno su implementirale „tranzicionu ortodoksiju" i nalaze se pred ulaskom u Evropsku uniju, dok se veći broj zemalja (zemlje ZND i Jugoistočne Evrope) suočava sa različitim retrogradnim tokovima i daleko je od ostvarivanja ciljeva tranzicije. Osnovni problem u ovim zemljama nalazi se u nedovoljnom prisustvu tržišnog i preduzetničkog mentaliteta među ekonomskim akterima, što je očigledan dokaz da institucionalna infrastruktura tržišne privrede još uvek nije zaživela.

Slični problemi registrovani su i u domaćoj privredi, pa otuda proizlaze i konstatacije: „Da je uprkos gromoglasnih najavi i krupnih reči o tržišnom sistemu, odsustvo konkurentskih odnosa i dalje čvrsta konstanta; prave tržišnosti nema čak ni u tendenciji".[8] Zapaža se da svojevrsni institucionalni vakuum doprinosi održavanju netržišnog sistema ili čak nekog haotičnog sistema, koji i pored uspostavljene relativne makroekonomske stabilnosti gura privredu u još veću tranzicionu recesiju.

Korporativno upravljanje u Srbiji ne pokazuje stanje pozitivne implementacije, što delimično predstavlja logičnu posledicu rezultata privatizacije – koja po mnogim ekonomistima nije sprovedena na optimalan način, jer je produbila jaz između interesnih subjekata, a nije stvorila sinergetski efekat na strani povećanja individualnnog i društvenog bogatstva.

[8] S. Radmilović, „Tranzicija u tržišnu privredu je nešto mnogo više i teže od 'kreativne destrukcije netržišnog sistema", *Ekonomist*, Vol. 35, br. 3, 2001, str. 28.

Proces privatizacije u Srbiji odvijao se u dva „talasa": prvi 1993. godine i drugi 2000. godine. Tokom oba ova perioda, metode privatizacije[9] koje su korišćene u Srbiji su: interna privatizacija, eksterna privatizacija i besplatna distribucija (podela) akcija građanima,[10] pri čemu u dosadašnjoj istoriji privatizacije u Srbiji primat poprimaju modeli besplatne distribucije kapitala zaposlenima, penzionerima i građanima, što uslovljava niske budžetske prihode, i ukazuje na činjenicu da se proces privatizacije u Srbiji odužio. Osim ovih poteškoća, privatizacija u Srbiji nailazi na otpor i zbog niske rentabilnosti i profitabilnosti domaćih preduzeća, otpora zaposlenih i mnogih drugih faktora.

Međutim, treba napomenuti da su procesi privatizacije bili uslovljeni i određenom uskom ideološkom perspektivom MMF-a i Svetskom bankom, koja se sastojala u brzini tih procesa.

Ipak, potrebno je naglasiti da uspeh privatizacije zavisi od istinske opredeljenost vlade i jasno postavljenog plana. Pri tome se misli na okvirni plan koji sadrži osnovne ciljeve, principe, metode i neophodne institucije privatizacije. Institucije su bitne za sprovođenje ove reforme i, istini za volju, Srbija je u tom smislu formirala tri institucije koje su se bavile isključivo procesom privatizacije. U toj institucionalizaciji, sporan je stav MMF-a koji zagovara potrebu brze privatizacije, a potom izgradnje trzišnih institucija. S obzirom na snažan uticaj MMF-a na procese privrednog restrukturiranja u zemljama u tranziciji, jasna je njegova uloga. Takođe, potrebno je istaći jednu nelogičnost, koja izvore ima upravo u ugovorenoj formuli privatizacije i krutoj proceduri, definisanu od strane ove međunarodne institucije, budući da se svakoj zemlji u razvoju i zemlji u tranziciji „nudi" uvek isto privredno-sistemsko rešenje i vođenje makroekonomske politike, a ne uvažavaju se privredne i suštinske razlike.

Dakle, sam proces privatizacije zahteva maksimalnu fleksibilnost, različitu od zemlje do zemlje. S jedne strane, bitni su pojedinačni akteri u preduzećima i usklađenost njihovih interesa, a s druge, uloga države kao katalizatora promena. Od države kao autentičnog zaštitnika šireg društvenog interesa očekuje se da obezbedi okvire za porast efikasnosti privatizovanih preduzeća, porast proizvodnje, porast zaposlenosti, porast izvoza, porast ukupnog životnog standarda, a pored ovih ciljeva privatizacije postoje i tzv. sekundarni ciljevi privatizacije, kao što su obezbeđenje budžetskih prihoda, pomoć lokalnim zajednicama, i slično.

---

[9] D. Kragulj: *Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize*, Kragulj, Beograd, 2009, str. 98; prema: B. Milanović: *Privatizacija – nužnost ili sloboda izbora*, Jugoslovenska knjiga, Ekonomski institut, Beograd, 1994, str. 38-51.

[10] Postoje samo četiri tipa (modela) privatizacije, a to su: **interna privatizacija –** podrazumeva prodaju (po veoma niskim cenama) ili besplatno ustupanje akcija preduzeća radnicima koji u njemu rade ili su radili (penzioneri); **eksterna privatizacija –** podrazumeva prodaju akcija na javnim licitacijama na kojima mogu učestvovati svi građani, iz zemlje i inostranstva; akcije se prodaju onima koji ponude najvišu cenu za njih; **distribucija (podela) akcija svim građanima** sprovodi se prodajom akcija određenog preduzeća po veoma niskim cenama ili njihovim besplatnim ustupanjem svim građanima iznad 18 godina starosti.

Međutim, prethodnim ekonomskim faktorima treba dodati i politički faktor. Iako dimenzija privatizacije kao političkog procesa nije vidljiva, ona je uvek prisutna. Nosioci političke funkcije uvek nastoje da ovaj proces iskoriste za sopstvenu političku promociju. Istovremeno, oni koji donose ključne odluke u privatizaciji su za njih i odgovorni, a oni to jesu samo ukoliko njihov opstanak zavisi od uspeha privatizacije, u čemu vidimo zastupljenost ličnog interesa. To dovodi do konstatacije zamene teza i zanemarivanja činjenice da je privatizacija sredstvo do cilja, a ne sama sebi cilj.

4. Pravna regulativa Srbije – sloboda ugovaranja ili apstrakcionizam

Usled svih negativnih konotacija, profilisanje korporativnog okruženja i sama regulativa širokim okvirima dispozitivnosti, delimično šalje loše podsticaje. Tako, na primer, Zakon o privrednim društvima Srbije, koji je donet pred kraj 2004. godine, ostavlja potencijalnim osnivačima privrednih društava veliku mogućnost izbora svojim fleksibilnim rešenjima. On na moderan način reguliše korporativno upravljanje. Princip slobode ugovaranja jeste vrhovni princip.[11] Ipak, i pored pozitivnih zakonskih rešenja, postoje njegove određene odredbe koje nisu mogle u kratkom roku potpuno promeniti sistem korporativnog upravljanja u Srbiji, za šta je potreban duži period.

U poslednjih petnaest godina u Srbiji doneta su tri zakona o privatizaciji. Prvi Zakon o privatizaciji u Srbiji donet je 1991. godine (u vreme vlade Ante Markovića), a drugi Zakon o privatizaciji donet je 1997. (Zakon o radničkom akcionarstvu). Treći, aktuelni Zakon o privatizaciji, donet je jula 2001. godine, koji je sa više uredbi i dopuna vremenom značajno izmenjen. Bez obzira na česte promene u regulativi, u cilju poboljšanja, u poslovnoj javnosti vlada jedna konstantna kritika, da su domaći privredni zakoni previše apstraktni i neprimenljivi za konkretnost privrednog života.

Primarni zadatak prilikom izrade Zakona o privatizaciji iz 2004. godine bio je da se na osnovu iskustava o privatizaciji zemalja u tranziciji, a i Srbije, pripremi zakonska osnova i institucionalna podrška koja bi trebalo da omogući i olakša sprovođenje procesa privatizacije u Srbiji. Prioritet je bio stvaranje otvorene privrede i strukture vlasništva, zatim povećanje investicija u realni sektor, maksimiziranje socijalne i političke prihvatljivosti (pozicija zaposlenih u privatizovanim preduzećima ne sme biti lošija nakon privatizacije). Za kompanije je od velikog značaja da se uspostavi jasna vlasnička struktura i na njoj zasnovani mehanizmi korporativnog upravljanja. Stoga je značaj transparentnosti i javnosti celokupnog procesa privatizacije izuzetno bitan, radi uspostavljanja i održavanja kredibiliteta institucija koje sprovode privatizaciju.

[11] M. S. Vasiljević: *Korporativno upravljanje – pravni aspekt*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu – Profinvest d.o.o., Beograd, 2007, str. 24-26.

S obzirom na većinu završenih procesa privatizacije, nameće se dilema podudarnosti regulatornih i iskustvenih mehanizama, ako se sagledaju načela privatizacije:[12]

- stvaranje uslova za razvoj privrede i socijalnu stabilnost;
- obezbeđenje javnosti;
- fleksibilnost;
- formiranje prodajne cene prema tržišnim uslovima.

Takođe, otvara se dilema, da li možemo reći da su reforme kod nas urodile plodom, tj da li je zaista došlo do rasta i razvoja privrede. Drugim rečima, potrebno je dalje unapređenje regulative, a u pravcu stvaranja mehanizama i instrumenata njene implementacije sa pozitivnim efektima na strani poboljšanja korporativnog upravljanja. Na taj način stvoriće se preduslovi u kreiranju prosperitetnog tržišta, razvijanje tržišta kapitala, kao i kreiranje konkurentske prednosti, kako pojedinačnih preduzeća, tako i privrede.

5. Razvojni model procesa privatizacije u Srbiji – „konstrukciona greška"

Domaća privreda se ne može pohvaliti pozitivnim rezultatima sprovedenog procesa privatizacije. Radikalne privredno-sistemske promene dovele su do povećanja neto gubitka, što nikako nije zavidna situacija. Prema podacima za 2009. godinu,[13] u Srbiji je poslovalo 89.115 preduzeća, od kojih su:

- 529 (0,5%) velika preduzeća,
- 2.470 (2,8%) srednja preduzeća,
- 9.873 (11,1%) mala preduzeća i
- 76.243 (85,6%) mikropreduzeća.

Privreda Srbije, prema podacima bilansa stanja i uspeha, koje obradila Agencija za privredne registre,[14] završila je 2009. godinu sa neto gubicima od približno 373,9 milijardi dinara. To je 30,4 milijardi ili 8,9 odsto više do svih gubitaka zabeleženih u 2008. godini. Najveći deo tog velikog minusa napravila su velika preduzeća.[15] Iskazala su negativan neto finansijski rezultat u iznosu od 74,529 miliona dinara, koji čine više od dve tećine iskazanog negativnog neto finansijskog rezultata na nivou ukupne privrede Republike Srbije.[16]

[12] Komisija za hartije od vrednosti: Zakon o privatizaciji, „Sl. glasnik RS" бр. 38/2001, 18/2003 i 45/2005; http://www.sec.gov.rs/index.php, datum pristupa 8. decembar 2010.

[13] Republički zavod za statistiku: http://webrzs.stat.gov.rs, datum pristupa: 24. januar 2011.

[14] Agencija za privredne registre: http://www.apr.gov.rs/, datum pristupa: 19. januar 2011.

[15] „Iz gubitka u gubitak do stečaja", *Politika*, 5. 8. 2010; http://www.politika.rs, datum pristupa: 25. januar 2011.

[16] Republički zavod za statistiku: http://webrzs.stat.gov.rs, datum pristupa: 24. januar 2011.

Najveći deo društvenih preduzeća je privatizovan, i kao dominantan, na relaciji vlasnik–vlasnik javlja se problem velikog broja preduzeća u Srbiji, odnosno, kako zaštititi manjinske akcionare od zloupotrebe većinskog vlasnika, umesto klasičnog agencijskog problema vlasnik–menadžer.

Obeshrabrujuća je činjenica da privredni rast Srbije u periodu posle 2000. godine karakteriše stopa rasta koja je niža u poređenju sa stopom priliva sredstava iz inostranstva i povećanja zaduženosti zemlje. Inostrana sredstva nisu u dovoljnoj meri alocirana u proizvodnju u preduzećima koja mogu da obezbede privredni rast. Situacija unutar preduzeća umnogome je rezultat kvaliteta ljudskog faktora i njegove društvene neodgovornosti, što predstavlja prepreku stvaranju konkurentske prednosti. Jedan od pokazatelja nekonkurentnosti jeste i spoljni dug, koji je, na primer, od 2000. do 2007. godine rastao po prosečnoj godišnoj stopi 6,2% izraženo u evrima. Dug je rezultat deficita Srbije u razmeni robe sa inostranstvom, deficita tekućih transakcija sa inostranstvom, različitih vidova srednjoročnih i dugoročnih kredita, kao i nepovoljne strukture duga privatnog sektora, jer se najveći deo odnosi na lizing. Ako se pri tome doda saznanje da su u strukturi stope privrednog rasta uglavnom usluge, a industrije skoro da i nema, jasno je da se sa zaduženim sredstvima postupalo potpuno nedomaćinski, neodgovorno. Dakle, može se zaključiti da je u srpskoj privredi dominantan lični interes, materijalizovan u profitu, sa eksplicitnom dozom neharminičnosti i društvene neodgovornosti.

Prethodno navedeno pokazuje da razvojni model primenjen u procesima privatizacije nije održiv, tj. da ima „konstrukcionu grešku". Ona je nastala usled neadekvatne primene već pomenutih mera tržišnih reformi, odnosno tzv. tranzitornih promena:

- brze liberalizacije cena i ekonomskih odnosa sa inostrantsvom;
- brze privatizacije;
- sprovođenja procesa deregulacije;
- liberalizacije spoljne trgovine i slobodnog formiranja kursa nacionalne valute;
- uspostavljanja tržišta rada, roba i kapitala i slobodnog određivanja cena faktora proizvodnje.

Vašingtonski konsenzus ili popularno nazvana „šok terapija", predstavlja model po kome se sve privredno-sistemske promene sprovode radikalno, odmah i istovremeno. Intenzivno se ukidaju sve ranije institucije, brzo se sprovodi oročena i obavezna privatizacija. To je takozvani veliki raskid. Prema konceptu stabilizacije Međunarodnog monetarnog fonda, radikalno, odmah i istovremeno, sprovode se sve promene. No, pitanje je, da li je to uvek moguće ostvariti u svakoj privredi. Odgovor da nije moguće, sam se nameće zbog dokaza koji su vidljivi upravo u Srbiji. Preduzeća su, vrlo često, kupovana po minimalnim cenama,

umesto proširivanja delatnosti, uvođenja novih tehnologija, poboljšanja upravljanja..., ishod je bio proces likvidacije.

Nije sporno da su se neka nova radna mesta otvarala, ali otvarala su se u sektorima nerazmenljivih dobara, tj. sektorima koji nisu sposobni da izvoze. Svedoci smo da dolazi do otvaranja banaka, šoping molova, kladionica i izgradnje luksuznih poslovnih i stambenih objekata. Aktivirani su poslovi finansijskog posredovanja, trgovine, poslovi sa nekretninama, iznajmljivanje i druge usluge. Sektor usluga je aktiviran i on je taj koji, u stvari, čini BDP, a ne sektor industrije.

Ako sagledamo strukturu zaposlenih u Srbiji, uočićemo da je broj zaposlenih u trgovini, finansijskom posredovanju i poslovima sa nekretninama u zbiru, jednak broju zaposlenih u prerađivačkoj industriji.

Debalans na štetu zaposlenih u prerađivačkoj industriji, koja bi na nivou privrednog razvoja Srbije i sličnih zemalja trebalo da predstavlja dominantnu kategoriju zaposlenih, dolazi do izražaja i kada se situacija u Srbiji uporedi sa drugim zemljama.

Tabela: *Procenat ukupnog stanovništva zaposlenog u prerađivačkoj industriji u 2006.*

Zemlja	Srbija	Rumunija	Bugarska	Slovenija	Češka	Nemačka	Italija
Procenat stanovnika u prerađivačkoj industriji	6,98	9,15	9,62	13,31	13,36	9,87	8,22

Izvor: Statistički godišnjak Srbije, 2008.

Ako uporedimo procenat ukupno zaposlenih u prerađivačkoj industriji, vidimo da Srbija zaostaje za Rumunijom, Bugarskom, tj. zemljama koje su na sličnom nivou razvijenosti. Ovakva privredna struktura, tj. prenaglašeno učešće nerazmenljivih sektora privrede (usluga), može biti uzrok konstantnih inflatornih pritisaka u nacionalnoj ekonomiji,[17] što i jeste jedan od naših hroničnih privrednih problema.

Jednostavan zaključak je da Srbija ima jedan hroničan privredni problem, a to je da nije sposobna da:

- se samoreprodukuje;
- razvija bez kapitala iz inostranstva;
- produktivno povećava zaposlenost;
- se razdužuje i održava makroekonomsku stabilnost.

Industrija je svedena na minimum i to dovodi, naravno, do većeg uvoza od izvoza i preplavljenosti domaćeg tržišta sa stranim proizvodima, odnosno, ne

[17] U teoriji poznat Balasa-Semjuelson efekat, kada učešće usluga u BDP podstiče opšti rast cena u nacionalnoj ekonomiji. Videti: P. Samuelson: „Theoretical No-tes on Trade Problems", *Review of Economics and Statistics*, vol. 23, 1964, str. 145-154. i B. Ballasa: „The Purchasing Power Parity Doctrine: A Reappraisal", *Journal of Political Economy*, vol. 72, 1964, str. 584-596.

postoji dovoljna izvozna orijentisanost zemlje, što je i dovelo do deficita u trgovinskom bilansu.

Ostvarivanje određene proizvodnje i izvoz proizvoda je bitan, kako za privredu i ostvareni BDP, tako i za pojedinačne ekonomske aktere na nivou preduzeća. Kako bruto domaći proizvod predstavlja finalni rezultat privredne aktivnosti na teritoriji jedne zemlje, a budući da je finalni proizvod, izražen kroz BDP, u Srbiji na nezavidnom nivou, jasno je da je potrebno usavršavanje korporativnog upravljanja, kako s aspekta jačanja regulatornih mehanizama, tako i s aspekta jačanja kontrolnih elemenata internih mehanizama, kao što su smanjenje menadžerskog oportunističkog ponašanja, adekvatno alociranje resursa, profesionalno usavršavanje, podsticanje akcionarstva zaposlenih. U tome se uočava veća mogućnost za usklađivanje interesa, što će svakako doprineti efikasnosti poslovanju i privredi uopšte.

6. Perspektive domaće privrede – zaključna razmatranja

Model sprovedenih privatizacija, kao i liberalizacija spoljnotrgovinskih odnosa bez jasne strateške orijentacije, u značajnoj meri su ruinirali privredu Srbije. Priliv inostranih sredstava po različitim osnovama (od 2001. do 2008. godine priliv je iznosio približno 62 milijarde dolara) nije iskorišćen za produktivne investicije, a s druge strane, period povrata kreditnih sredstava je aktualizovan. S obzirom na to da je privatizacija je u najvećoj meri završena, a po mišljenju velikog broja stručnjaka – nekvalitetno, na šta ukazuje i stanje u privredi, postavlja se pitanje realnog izvora ekonomskih sredstava za održavanje makroekonomske stabilnosti, servisiranje javnog duga, ali i investicionog podsticaja realnog sektora.

Dakle, nosioci ekonomske politike, prilikom definisanja realnih okvira privrednog razvoja, treba da budu svesni nekoliko faktora. Obim sredstava koji je moguće dobiti putem privatizacije je u velikoj meri ograničen. Posebno treba imati u vidu i to, da i ono što je ostalo predmet privatizacije, većinom predstavlja prirodni (strateški) monopol, i u razvijenim tržišnim privredama se i ne privatizuje. Realna inflatorna kretanja i nestabilna makroekonomska politika, kao i negativna spoljnotrgovinska razmena, utiču na raspoloživost sredstava iz realnog sektora. Prekomerna javna potrošnja utiče na nova kreditna zaduživanja, ali i na pojačani rizik kod stranih investitora. Usled domaće i svetske ekonomske krize dolazi do pada realnih vrednosti. Takođe, ono što je potrebno izgraditi jeste unapređenje sistema finansiranja preduzeća, kako u Srbiji, tako i u regionu u celini, jer trenutno ono predstavlja sklop skupih bankarskih kredita sa oko 80% svih kredita koji su indeksirani u stranoj valuti – što povećava rizik preduzeća u pogledu finansijskih gubitaka u slučaju depresijacije nacionalne valute.

Međutim, da bi se prethodno ostvarilo, jedan od osnovnih preduslova je, upravo, unapređenje korporativnog upravljanja preduzeća koja se nalaze ili će biti listirana na berzi.

Stoga, neminovna je potreba definisanja parametara ograničenja i potencijala korporativnog upravljanja, shodno analizi stanja, što pretpostavlja kreiranje optimalne dugoročne strategije. U tom pogledu, poželjno je asimilovati različita gledišta efekata dosadašnjih modela, te shodno tome razmotriti i stavove, kao što su stavovi nobelovca Edvarda Preskota, koji je izjavio: „MMF i Svetska banka donose više štete nego koristi svetskoj privredi i trebalo bi ih ukinuti, jer politika ovih institucija, koja se sastoji od odobravanja sve većih zajmova zemljama u krizi je isto što i davanje droge čoveku zavisnom od kokaina."

Dakle, poželjno je napustiti model standardnih reformi, tj. dosadašnju paradigmu prema kojoj se zemlja može razvijati na bazi stabilnog deviznog kursa, restriktivne monetarne politike, liberalizacije uvoza roba i usluga, a uvesti novi sistem reformi baziran na institucionalizaciji faktora dobrog korporativnog upravljanja. Potrebno je stvoriti makroekonomske institucionalne uslove, ali uz istovremeni razvoj generatora privrednih tokova, koji će jednokratni priliv finansijskih sredstava pretvoriti u dugoročne ekonomske tokove, što će se pozitivno odraziti na razvoj privrede u celini. Treba se odlučno okrenuti razvoju izvoznih sektora (pre svega industrije) i državnim investicijama u infrastrukturu, nove tehologije i nove konkurentne izvozne proizvode.

Iz svega iznetog proizlazi, da unapređenje korporativnog upravljanja u zemljama u tranziciji, od preporuke treba da pređe u instuticionalne okvire, s osvrtom na iskustva zemalja u okruženju koje su uspešno implementirale određeni model.

Literatura

- Agencija za privredne registre: http://www.apr.gov.rs/
- Ballasa, B.: „The Purchasing Power Parity Doctrine: A Reappraisal", *Journal of Political Economy*, vol. 72, 1964.
- E-kapija: http://www.ekapija.com
- Jakšić, M.: „Globalizacija i povlačenje države", u: *Vreme globalizacije* (priredio Miloš Knežević), Dom kulture „Studentski grad", Beograd, 2003.
- Komisija za hartije od vrednosti: Zakon o privatizaciji, „Sl. glasnik RS" бр. 38/2001, 18/2003 i 45/2005; http://www.sec.gov.rs/index.php
- Kragulj, D.: „Ekonomija: Osnovi mikroekonomske i makroekonomske analize", Kragulj, Beograd, 2009, prema: Milanović, B.: *Privatizacija – nužnost ili sloboda izbora*, Jugoslovenska knjiga – Ekonomski institut, Beograd, 1994.
- Radmilović, S.: „Tranzicija u tržišnu privredu je nešto mnogo više i teže od 'kreativne destrukcije' netržišnog sistema", *Ekonomist*, vol. 35, br. 3, 2001.
- Ranković, J.: „Preti nam kolektivni bankrot", *kWh*, br. 428, septembar 2009.
- Republički zavod za statistiku: http://webrzs.stat.gov.rs/
- Samuelson, P.: „Theoretical No-tes on Trade Problems", *Review of Economics and Statistics*, vol. 23, 1964, str. 145-154.
- Srpski ekonomski forum: http://www.sef.rs
- Štiglic, Dž.: *Protivrečnost globalizacije*, SBM-x, Beograd, 2004.
- Stojanović, I.: *Međunarodni ekonomski odnosi*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2005.
- Vasiljević, M. S.: „Korporativno upravljanje – pravni aspekt", Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu – Profinvest d.o.o., Beograd, 2007.
- Živković, M. – Dragičević, T.: „Motivi u započinjanju preduzetničkog poduhvata", *Megatrend revija*, vol. 2 (2), 2005.

Rad primljen: 1. februara 2011.
Odobren za štampu: 3. marta 2011.

Expert aricle

Assistant Milica Gavrilović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Megatrend University, Belgrade
Assistant Ivan Ivanović, Doctoral Candidate
Graduate School of Business Studies, Požarevac, Megatrend University, Belgrade

(NON)EXISTENCE OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN SERBIAN ECONOMY IN THE TRANSITION PROCESS

Summary

Establishing economic system solutions and macroeconomic policies by informal institution "Washington Consensus" has caused unenviable position of transition economies and developing countries. Privatisation, liberalization and macroeconomic stability in Serbia should have created growth and economic development; attract foreign investments, increasing employment, export orientation and etc. Therefore, the modern corporations have been recognized as the key subject in creating wealth for the owners and stakeholders, but in a socially responsible way, respecting the principles of the OECD corporate governance. However, the effects were not as expected: the reason could be the strong self-interests in Serbia stronger than interests of the state or enterprises. On the other hand, the unfavourable situation in the country is the result of the speed and type of reform under "Washington consensus", without a well-prepared environment.

Key words: *privatization, corporate social responsibility, the Washington Consensus reforms, exports*

JEL classification: P31, O19

Stručni članak UDK 005.8 ; 005.8:330.322.14

Mr Verica Vratonjić*
Javno preduzeće za upravljanje poslovnim prostorom „Poslovni prostor", Zemun

PLANIRANJE REALIZACIJE PROJEKATA U JAVNOM SEKTORU

Sažetak: *Osnovno istraživačko pitanje u ovom radu je: kako je povezan projekat javnog sektora sa ciljevima razvoja društva. Gledano u tom kontekstu, vreme i troškovi predstavljaju ključne resurse, ali i podlogu za merenje valjanosti projektovanih i ostvarenih rezultata. Potrebno je planirati odvijanje projekta u celini, kroz globalne faze i kroz pojedinačne aktivnosti, sve do završetka projekta.*

Ključne reči: *planiranje projekta, upravljanje projektom, strategija, javni sektor*
JEL klasifikacija: H43, L32

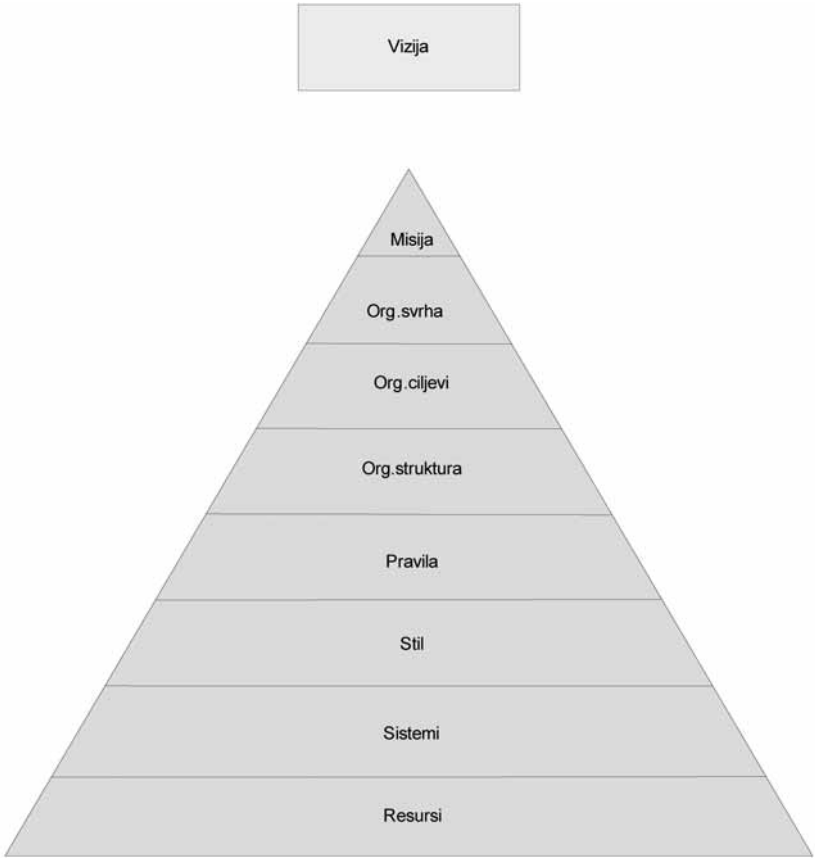
1. Uvod

Fenomen procesa planiranja, posmatran u širem smislu, dovodi do zaključka da postoje tri međusobno povezana plana: strategijski plan, funkcionalni planovi i projektni planovi. Projektni planovi su odraz strategijskog plana, dok funkcionalni planovi predstavljaju detaljan vodič kako treba koristiti resurse za ostvarenje postavljene svrhe. Planiranje realizacije projekta je racionalno određivanje kako inicirati, održati i završiti projekat. Elementi strategijskog planiranja mogu se prikazati kao na slici 1.[1]

* E-mail: veravratonjic@hotmail.com

1 D. I. Cleland: *Project management Strategic Design and implementation*, Mc Erow Hill, 1999.

Slika 1: *Strategijski kontekst organizacionog planiranja*



Planiranje počinje vizijom. To je veština da se vidi nešto što je drugima nevidljivo. Za menadžera koji ima inteligentnu sposobnost predviđanja, neuobičajenu kompetentnost i oštroumnost u zapažanju, kaže se da ima viziju.

Organizaciona misija je najviša strateška tačka svih organizacionih aktivnosti i najvažniji generalni strategijski izbor mora biti izvršen od strane organizacionih menadžera.

Organizacionu svrhu definisanu u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, predstavlja napredovanje i ostvarivanje ciljeva u dugoročnom periodu. Jedan primer je zahtev da se bude lider u snabdevanju naučnih i obrazovnih laboratorija proizvodima i uslugama koje se kreiraju kroz tehnologiju integrisanosti i privrženosti vrhunskim rezultatima.

Organizacioni ciljevi su ključni događaji, kao što je, na primer, stopa od 15% povraćaja na investirana sredstva u određenom vremenu. Kompletiranje troškova projekta, terminskog plana i tehničkih performansi, znači da su organizacioni ciljevi kompletirani kao konstrukcija za jedan most.

Organizaciona strategija je način kako se koriste resursi u ostvarenju svrhe. Strategije su istovremeno i akcioni planovi za postavljanje uputstava za koordinaciju korišćenja resursa kroz program zapošljavanja, projekte, politike, procedure i organizacioni dizajn, kao i definisanje standarda za izvršenje.

Organizaciona struktura predstavlja svrstavanje humanih resursa u funkciju organizacije.

Kada se govori o planiranju projekta može se reći da su planovi samo dobra namera dok se ne degenerišu onog momenta kada se pretvaraju u naporan posao.[2] Ova transformacija iz determinisano željenog u stvarnost, veoma je težak zadatak. Po pitanju značaja planiranja vlada podeljeno mišljenje između ljudi iz prakse i teorije. Projektni menadžeri smatraju da ova aktivnost oduzima previše vremena. Nasuprot tome, teoretičari i ljudi sa konsultantskim iskustvom tvrde da, što se veći napor preduzme u aktivnosti planiranja, podrazumevajući i vreme i troškove, to će manje vremena biti potrebno za implementaciju. Pažljivo planiranje, podržano istraživačkim aktivnostima, u direktnoj pozitivnoj je i čvrstoj korelaciji sa uspehom projekta.

Primarna svrha procesa planiranja je da definiše set uputstava, dovoljno detaljnih, da projektnom timu definiše šta mora biti urađeno, kada to mora biti urađeno i sa kojim resursima, a u cilju uspešnog ostvarenja ciljeva projekta. Činjenica da plan samo procenjuje šta, čime, kako, kada i ko bi trebalo nešto da uradi, neminovno dovodi do susretanja sa neizvesnošću.

Saglasno tome, plan mora da uključi rizike kao i karakteristike koje dozvoljavaju da se on može adaptirati novonastalim događajima u budućnosti. Najzad, plan mora da sadrži metode koje će očuvati njegov integritet, tj. mora da sadrži načine kontrolisanja posla koji je propisan.

Svrha planiranja je da olakša kasnije ostvarenje projekta. Razvijene planske tehnike usmerene su ka tome da omoguće lak put od ideje do njenog ostvarenja.

Upravljanje projektom je komplikovan proces i planovi deluju kao mape tih procesa. Te mape moraju dovoljno detaljno da određuju šta treba da bude urađeno, ali istovremeno treba da budu dovoljno jednostavne da se izvršioci ne bi izgubili u mnoštvu sitnih detalja.

Skoro sve tehnike planiranja projekta dovode do planova koji sadrže određene osnovne elemente, pri čemu se razlikuju samo po načinima na koji one pristupaju procesu planiranja. Planiranje je iterativan proces tokom kojeg se dolazi do boljih planova u navedenoj iteraciji, od ne tako dobrih u prethodnoj iteraciji, tako da ovaj postupak dovodi do toga da projekat bude spreman za izvođenje. Dakle, delovi plana koje su razvili pojedinci na grupnim sastancima ili formalizovano organizovani planski timovi, kasnije se opet unapređuju od strane pojedinaca, grupa ili timova i dalje ih unapređujući. Planovi kao i procesi planiranja vremenom postaju sve kompleksniji.

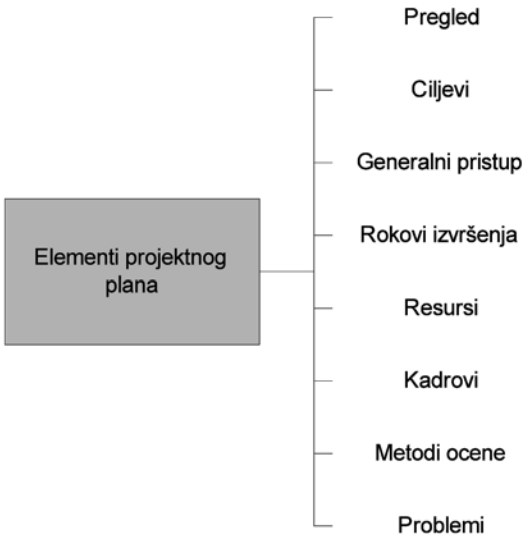
[2] P. Drucker: „The New Organization", *Harvard Business Review*, 1991.

2. Elementi projektnog plana

S aktivnostima planiranja neminovno su povezane dve stvari: terminiranje obavljanja projektnih aktivnosti i određivanje budžeta projekta.

Projektno planiranje kao rezultat ima projektni plan sa elementima koji su prikazani na slici 2.

Slika 2: *Elementi projektnog plana*



Pregled je kratak sažetak ciljeva i delokruga projekta, a takođe sadrži kratak opis menadžerske strukture koja će biti angažovana na projektu i listu ključnih događaja u vremenskom rasporedu projektnih aktivnosti.

Ciljevi su deo projektnog plana koji sadrži detaljnije stavove o generalnim ciljevima.

Generalni pristup je deo koji opisuje menadžerski i tehnički pristup poslu. Projekat se opisuje sa dostupnim tehnologijama.

Ugovorni aspekti plana uključuju kompletnu listu i upise svih zahteva za izveštavanje, korisničko-dobavljačke resurse, proceduru pregleda i prekida projekta, svaki specifični menadžerski aranžman, sve tehničke ispravke i njihove specifikacije, vreme isporuka i specifične procedure promena bilo čega od navedenog. U ovom segmentu neophodna je kompleksnost.

Vremenski raspored je deo plana u kojem se naglašava postojanje različitih vremenskih rasporeda i ključnih događaja. Svaki zadatak se nalazi na listi kao i procenjeno vreme neophodno za svaki zadatak koji treba da se uradi. Odgovorno lice bi trebalo da potpiše finalnu verziju terminskog plana.

Resursi su deo plana kod kojeg postoje dva primarna aspekta. Prvi je budžet, gde su kapitalni i troškovni zahtevi detaljno razrađeni do radnih zadataka. Jednokratni troškovi su odvojeni od periodične projekcije troškova. Drugo, mora se propisati procedura praćenja i kontrole troškova. Tu su još i uobičajeni rutinski elementi kao i potreba da procedura nadgledanja i kontrole troškova mora biti tako razvijena da obuhvati i specijalne zahteve za projekat, kao što su specijalne mašine, oprema za ispitivanje, logistika, i drugo.

Kadrovi je deo koji neophodno sadrži listu očekivanih zahteva za kadrovima angažovanim na projektu. Specijalne veštine, neophodni tipovi obuke, mogući problemi pronalaženja kadrova kao i svaki drugi specijalni zahtev, ovde treba da budu zapisani. To je posebno značajno kod projekata kod kojih su potrebne različite vrste učesnika i u različitom broju. Ove projekcije su važan deo budžeta, tako da kadrovi, vremenski raspored i deo o resursima treba da budu unakrsno proveravani, da bi se obezbedila konzistentnost.

Metodi ocene čine deo koji sadrži kratak opis procedure koja će uslediti u nadgledanju, prikupljanju, čuvanju i evaluaciji istorije projekta. Svaki projekat treba da bude vrednovan prema standardima.

Potencijalni problemi predstavljaju bitan element projektnog plana. Veoma je važno da planeri učine ozbiljan napor da anticipiraju potencijalne teškoće i probleme na koje se može naići u toku realizacije projekta. Teškoće mogu proisteći iz različitih izvora kao što su: tehničke greške, podugovarači, vremenske prilike, iznenada nametnuti preokreti, kritični delovi zadatka, kratki rokovi, ograničenost resursa, zahtev za kompleksnom koordinacijom, i drugo. Zbog postojanja neizvesnosti u tome koji će se problem projaviti i kada, potrebno je planirati postupanje u slučaju pojavljivanja nepovoljnih događaja još u ranim fazama životnog ciklusa projekta.

Elementi koji konstituišu plan projekta čine osnovu za mnogo detaljnije planiranje budžeta, terminskog plana, plana rada i opšteg upravljanja projektom. Kada je osnovni plan potpuno razvijen i odobren, on se prosleđuje svim zainteresovanim stranama. Ovaj dokument, ugovor o projektu, generisan je kroz pregovore i involviranost mnogih učesnika.

Ovako predstavljen planski proces karakterističan je za velike projekte u javnom sektoru, jer troškovi, vreme i napor neophodni za izradu ovakvog plana nisu opravdani ukoliko nije reč o takvim projektima.

3. Razrađivanje projekta

Planiranje realizacije projekta u javnom sektoru može biti globalno i detaljno. Globalno planiranje obuhvata grubu razradu realizacije projekta, dok detaljno planiranje precizno definiše sve elemente realizacije projekta.

Razrađivanje projekta je segment u kojem se, zajedno sa delovima koji se odnose na izradu budžeta i terminski plan realizacije, zalazi dublje u razmatranje detalja projekta. Tu se tačno postavlja šta je potrebno uraditi, ko to treba da uradi i kada. Sve aktivnosti u projektu treba da budu precizno opisane i koordinisane. Neophodni resursi treba da budu dostupni kada i gde su potrebni i u odgovarajućem obimu. Neke aktivnosti se vode sekvencijalno, što znači da je za obavljanje neke aktivnosti preduslov da je prethodno obavljena neka druga aktivnost. Druge aktivnosti mogu biti urađene simultano.

Identifikacija prirode tih aktivnosti je važna za raniju izradu mrežnog plana putem iteracija. Da bi se neki veliki projekat javnog sektora doveo do kraja u okviru planiranih troškova i vremena predviđenog za njegovu realizaciju, potrebno je učiniti mnogo stvari. U planiranju svih detalja projekta, znatnu pomoć pruža konceptualno jednostavan metod, tzv. hijerarhijski planski sistem.

Ostvarivanje investicionog projekta podrazumeva neophodnost preduzimanja i realizacije mnoštva važnih aktivnosti, a pravljenje liste tih aktivnosti po vremenskom rasporedu kako će se pojavljivati, predstavlja prvi nivo. U literaturi se sugeriše da je razuman broj tih aktivnosti između 2 i 20. Smatra se da dve aktivnosti predstavljaju minimum strukture projekta (WBS), a 20 maksimalni broj međusobno povezanih aktivnosti, koje se mogu kvalitetno sortirati i odrediti dužina njihovog trajanja na ovom nivou agregacije projekta.

Drugi nivo predstavlja razradu aktivnosti prema strukturi iz prvog nivoa. Tačnije, svaka aktivnost iz prvog nivoa analitički se dalje razrađuje na 2 do 20 zadataka.

U trećem nivou postupak se ponavlja i svaki zadatak se razrađuje na 2 do 20 podzadataka. Rezultat tako obavljenog posla je dovoljna detaljisanost zadataka za njihovo razumevanje i nema potrebe za daljom analizom.

Preporuka je da sve stavke sa liste budu na sličnom nivou, na početnoj generalnoj listi. Dalja razrada do finijih detalja može pokazati da su neki zadaci značajniji od drugih, ali je važno za pripremu plana da u startu bude obezbeđena mogućnost analitičkog posmatranja svakog od njih. Na taj način omogućuje se zadržavanje fokusa na planiranim rezultatima projekta, a ne na poslu koji treba uraditi na nižim nivoima.

U hijerarhijskom planskom sistemu, ciljevi se preuzimaju iz glavnog plana projekta – master plana. To pomaže planeru u identifikovanju seta neophodnih aktivnosti za ciljeve koje treba ostvariti. Pomaže mu u izradi akcionog plana projekta. Svaka aktivnost je rezultat, događaj, povezan sa nekom drugom aktivnošću, a one se kasnije dekomponuju u podaktivnosti, poddogađaje i tako redom.

Jedna od mogućih formi akcionog plana predstavljena je na slici, ali ona nije striktna. Čak ne mora da sadrži sve navedene elemente u svim slučajevima. Moguće je pojavljivanje različitih formi akcionih planova, ali je važna njihova sadržina. U nekim planovima se numeričkim putem identifikuju aktivnosti, u nekim se daju opisno, a moguća je i kombinacija ova dva načina.

Tabela 1: *Akcioni plan*

Dostavljeno:_____ **Mere za izvršenje:** _____ **Ključna ograničenja i pretpostavke:** _____				
Zadaci	Predviđeni resursi	Neposredni prethodni zadatak	Predviđeno vreme	Dostavljeno

Odgovornost za izvršenje prvog nivoa zadataka delegira se članovima projektnog tima od kojih se traži da izrade svoje sopstvene akcione planove za svaki zadatak koji se nalazi na prvom nivou aktivnosti. Tada su to akcioni planovi drugog nivoa. Individualni zadaci iz drugog nivoa dalje se dele na treći nivo akcionog plana sa detaljnim opisom kako će svaki zadatak iz drugog nivoa biti izvršen. Proces se kontinuirano nastavlja sve dok niži nivo zadataka ne bude shvaćen kao radni zadatak.

U praksi je ovaj proces iterativan. Članovi projektnog tima kojima je dodeljena odgovornost za posao na drugom, trećem ili nižim nivoima akcionog plana, prave probne liste zadataka, liste zahteva za resursima, liste trajanja zadataka, prethodnih zadataka koji moraju biti realizovani i uslovima za realizaciju konkretnog zadatka, i donose ih licu koje ih je delegiralo na raspravu, eventualnu prepravku i odobrenje.

4. Metode planiranja

U postupku planiranja realizacije projekta, mogu se koristiti različite metode planiranja. U praksi se najčešće koriste gantogrami i metoda mrežnog planiranja. Uz pomoć ovih metoda određuje se redosled i vreme izvršenja projektnih aktivnosti u projektu.

Jedan od alata koji se preporučuje kod planiranja je tehnika organizaciono-tehnološkog strukturiranja projekta, poznata kao WBS tehnika (The Work Breakdown Structure). Ova tehnika predstavlja isporučujuće usmereno grupisanje elemenata projekta koji sačinjavaju i definišu ukupan obim projekta. Komponente projekta mogu biti proizvodi ili usluge.[3]

[3] Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000 Project Management Institute, Upper Darby, USA.

Tehnika može da bude prilagođena za korišćenje u velikom broju različitih slučajeva. Ona može da ilustruje doprinos svakog pojedinog dela projekta celokupnom projektu u smislu performansi, odgovornosti, budžeta i terminskog plana. Dokument koji nastaje može sadržati detaljnu specifikaciju radnih aktivnosti, identifikaciju neophodnih hardvera i softvera koji će se koristiti, identifikaciju ukupnih resursa, a može služiti kao baza za izradu procene troškova ili procenu trajanja pojedinih aktivnosti.

Organizaciono-tehnička struktura projekta izrađuje se u nekoliko koraka od kojih neki mogu biti izostavljeni, kombinovani, prošireni i formalno obrađivani, u zavisnosti od složenosti projekta i svrhe za koju se struktura razrađuje.

Prvi korak predstavlja korišćenje informacija iz akcionog plana projekta za listom zadataka koji su sukcesivno razrađivani do detalja. Postupak se nastavlja sve dok svi značajni zadaci radnih aktivnosti ne budu identifikovani i kada se svaki zadatak može individualno planirati, odrediti mu budžet, vreme kada treba da bude urađen, kada se može nadgledati i kontrolisati.

Drugi korak izrade organizaciono-tehničke strukture je identifikacija podataka relevantnih za WBS (dobavljače, vremensko trajanje, opremu, materijale, i sl.), kao i izrade liste kadrova i organizacione odgovornosti za svaki zadatak. U tom smislu se savetuje izrada grafikona linearne odgovornosti, koja se ponekad naziva i matrica odgovornosti. Ovaj grafikon pokazuje ko je za šta odgovoran, kao i kritične veze između jedinica koje mogu tražiti posebnu menadžersku koordinaciju. Pomoću ovog grafikona može se pratiti ko mora šta odobriti, kao i ko mora koga izveštavati. Obim ovog dokumenta zavisi od složenosti i obima projekta.

Grafikon linearne odgovornosti pokazuje ko učestvuje na kom nivou, kada aktivnost treba da bude izvršena ili odluka doneta. Isto tako, vidljiv je i tip ili širina autoriteta u svakoj tački izvršavanja aktivnosti u kojoj dve ili više pozicija preklapaju jedna drugu. Radni elementi organizaciono-tehničke strukture su skupovi zadataka, a koriste se da identifikuju i kontrolišu tok rada i imaju sledeće karakteristike.

- Skupovi zadataka predstavljaju nezavisne jedinice rada na određenom organizacionom nivou kome je posao dodeljen.
- Svaki skup zadataka jasno se razlikuje od drugog skupa zadataka.
- Primarna odgovornost za kompletiranje skupa zadataka, u određenom vremenu i u okviru određenog budžeta, uvek može biti dodeljena organizacionoj jedinici, ali ne više od jedne.
- Skup zadataka može biti integrisan sa ostalim skupovima zadataka na istom nivou organizaciono tehničke strukture (WBS) u cilju podrške skupa zadataka na višem nivou hijerarhije.

Skupovi zadataka su determinisani organizacionim nivoom. Stepen njihove uopštenosti raste sa višim nivoima i postaje sve konkretniji na nižim organizacionim nivoima. Razvijanje grafikona linearne odgovornosti projekta je inhe-

rentno grupna aktivnost koja se obavlja sa licima koja imaju interes u poslu koji treba da se uradi. U tabeli 2 prikazan je jedan grafikon linearne odgovornosti[4].

Tabela 2: *Linearne odgovornosti projekta*

Aktivnosti	**Glavni menadžer**	**Projektni menadžer**	**Program menadžer**	**Funkcionalni menadžer**
Uspostavljanje ciljeva i politike organizacione jedinice	1	3	3	3
Integrisanje projekta	2	1	3	3
Projektna uputstva	4	2	1	3
Projektni ugovor	6	2	1	5
Planiranje projekta	4	2	1	3
Rešavanje projektno-funkcionalnog konflikta	1	3	3	3
Funkcionalno planiranje	2	4	3	1
Funkcionalno upravljanje	2	4	5	1
Budžet projekta	4	6	1	3
WBS projekta	4	6	1	3
Kontrola projekta	4	2	1	3
Funkcionalna kontrola	2	3	3	1
Opšte upravljanje	2	4	3	1
Strateški programi	6	3	4	1

Značenje :

1) Stvarna odgovornost
2) Generalni nadzor i revizija
3) Mora biti konsultovan
4) Može biti konsultovan
5) Mora biti obavešten
6) Odobrava ovlašćenje

Proces izrade grafikona linearne odgovornosti traži vreme, ali kada je urađen, ljudi mnogo više i bolje znaju šta se od njih traži i očekuje. Veliki deo uspešnosti projekta zavisi od toga koliko su ljudi efektivni na polju zajedničkog rada u cilju ostvarenja projektnih ciljeva.

[4] D. Bobera, *Projektni menadžment*, 2. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.

Treći korak je verifikacija tačnosti WBS, što podrazumeva da bi sve radne aktivnosti trebalo pregledati sa pojedincima ili organizacijama koje imaju odgovornost ili koje treba da daju podršku.

Četvrto je utvrđivanje budžeta. Ukupni budžet projekta trebalo bi da se sastoji od direktnih troškova budžeta za svaki zadatak i indirektnih troškova za projekat (administrativni i nepredviđeni troškovi, marketinški troškovi i projektne rezerve za slučaj pojavljivanja neplaniranih događaja).

Peto je sačinjavanje glavnog terminskog plana, gde su agregirane informacije o vremenskom rasporedu i ključnim događajima. U njemu su integrisani različiti vremenski termini relevantni za različite delove projekta. On je sažet i može da sadrži ugovorne obaveze, ključne veze, ključne događaje i izveštavanje o napredovanju.

Šesti korak čini kontinuirano praćenje resursa po elementima rada, rednim aktivnostima, zadacima, i tako do potpunog projektnog nivoa. Na taj način, upoređujući planirano i stvarno korišćenje resursa, projekt menadžer može da identifikuje probleme, učvrsti procenu konačnih troškova i dobro osmisli eventualne korektivne akcije, ukoliko je to potrebno. Kontrolni grafikon prikazuje ostvarenu vrednost projekta odnosno meru napretka projekta, često povezanu sa ostvarenim zadacima i realizovanim ključnim događajima.

Na kraju, sedmi korak čini procena trajanja pojedinih aktivnosti i njihovog vremenskog rasporeda, oslobođena subjektivizma. Stvarno napredovanje upoređuje se sa napredovanjem koje je zamišljeno terminskim planom, po radnim aktivnostima i zadacima i kompletnim projektom, u cilju da se identifikuju problemi i preduzmu korektivne akcije. Dodatni resursi, ukoliko su neophodni, mogu biti dodati zadacima koji imaju probleme i nakon njihovog terminskog rasporeda. Ovi dodatni resursi mogu doći iz budžetske rezerve ili od nekih drugih zadataka.

5. Planiranje i merenje performansi projekta

Istraživanja su pokazala[5] da je ključni aspekt procesa planiranja projekta, definisanje načina kako će se izvršenje projekta nadgledati i pratiti. Pri tome je neophodno kritične faktore uspeha meriti tokom životnog ciklusa projekta. Obim detaljnosti merenja kreće se u varijetetu od periodičnog pregleda celokupnog ostvarenja, na jednoj strani, do svakodnevnog nadgledanja i merenja svakodnevnog izvršenja.

Subjekti državne uprave moraju imati standarde merenja koji su jednostavni, laki za razumevanje, interpretaciju i kompilaciju. Ti standardi treba da imaju takve karakteristike koje omogućavaju komparaciju sa sličnim informacijama iz

[5] J. Pennypacker: *The Superior Project Organization, Global Competenxy Standards and Best Practices*, Centre for Business Practices, Marsel Dekker, New York, 2002.

drugih projekata u portfoliju ili šire, sa podacima grane i oblasti kojoj projekat pripada.

Merenje koje rezultira pozitivnim rezultatima ohrabruje ponašanje za nastavak projekta. Ono reflektuje korporativnu strategiju, identifikuje putanju uzroka problema, moguće predloge rešenja i inspiriše kontinuirano unapređenje.

Aplikacija procesa merenja, kao i kategorizacija mera za projekte javnog sektora, ne bi trebalo da bude skupa za prikupljanje podataka, njihovu interpretaciju i čuvanje. Mere bi trebalo da su jednostavne za računanje i lake za razumevanje. Standardi merenja vode ka grafičkoj prezentaciji i treba da budu jasni za komunikaciju i interpretaciju. Trebalo bi da su pouzdani i da je moguća verifikacija merenja trenutnog izvršenja konkretnog projekta, kao i portfolija. Pored toga, oni moraju biti sigurna mera za ono što treba da mere, moraju biti nezavisni i neosetljivi na spoljašnje varijable i uticaje.

Kao primer procesa merenja izvršenja jednog projekta u javnom sektoru, daje se moguća metrika i kategorizacija mogućih mera:

- mere izvršenja kojima se meri isporuka usluga javnog sektora, upoređujući ih sa potrebama korisnika tih usluga u pogledu kvaliteta i vremena isporuke;
- faktori stabilnosti kojima se meri razvoj i unapređuje usluga kao odraz strategijskog plana;
- merenja kojima se omogućava praćenje najbolje prakse projektnog menadžmenta;
- merenja sposobnosti kojima je cilj određivanje stepena zadovoljenja potreba stejkholdera i organizacionih potreba;
- unapređenje merenja u cilju unapređenja celokupnog izvršenja procesa upravljanja projektom.

Veći broj mera kojima se meri kvalitet izvršenja nekog projekta, mogu se grubo podeliti na:

- deskriptivne mere koje se zasnivaju na vremenu,
- kvantitativne mere i
- finansijske mere.

Deskriptivni pristup merenju izvršenja nekog projekta zasniva se na vremenu izvršenja i obuhvata nefinansijske, nekvantitativne mere. Neke od tih mera su:

- Zadovoljenje stejkholdera je, u suštini, krajnja mera performansi nekog projekta. Međutim, to nikako nije lak i jasan posao, jer očekivanja stejkholdera i njihov pogled na kvalitet projekta veoma se razlikuju. Zbog toga je potrebno faktore koje stejkholderi smatraju kritičnim, identifikovati već u ranoj komunikaciji. Bilo bi idealno da se to nađe definisano u ugovoru o projektu. Tokom faze planiranja treba prioritet postaviti

determinisanju progresa projekta ka definisanim potrebama i ciljevima stejkholdera.

- Ključni događaji su metod, široko prihvaćen, za praćenje izvršenja celokupnog projekta. To su specifični datumi, predviđeni rasporedom, isporuke određene faze projekta, i slično. Oni predstavljaju pogodne tačke ocenjivanja projekta i ocenjivanje njegovog izvršenja pre nego što se pređe u narednu fazu i nastanak novih troškova. Pri nailaženju ključnog događaja, potrebno je sagledati da li je realizacija projekta ispred ili kasni za terminskim planom. Mnoge projektne organizacije koriste ovaj metod kao izveštavanje o stanju projekta. Ovim putem se i stejkholderi i projektni timovi fokusiraju na isporuke projekta. Metod omogućuje portfolio menadžeru da brzo sagleda status svakog tima. Veći broj ključnih događaja povećava brzinu projekta, jer su timovi fokusirani ka kratkoročnim mini ciljevima. Ukoliko se ukaže potreba za određenim korekcijama, one se rade u ranijim fazama životnog ciklusa. Moguće ubrzanje može se ostvariti nagrađivanjem projektnog tima za dostizanje određenih ključnih događaja.
- Moduli i ispravke predstavljaju koncept merenja procesa ostvarivanja ciljeva projekta, koji daje mogućnost da korisnici i stejkhloderi projekta vide napredovanje projekta. Ovaj koncept je vezan za ključne događaje i kao metod planiranja projekta kroz seriju isporuka podstiče usitnjavanje krupnog i kompleksnog projekta na niz potprojekata. Na taj način se olakšava merenje, ali i upravljanje projektom. Rizik je redukovan jer problem može biti izolovan u okvire jednog modula.

Kvantitativne metode merenja izvršenja projekta:

- Utrošeni resursi, broj izvršenih radnih aktivnosti, procenat dovršenosti, ostvarena vrednost i sl., predstavljaju standarde koji se koriste kod projekata kod kojih je teško meriti izvršenje korišćenjem mera zasnovanih na vremenu. Kada se radi o projektima sa multifunkcionalnim timovima, ograničena je mogućnost upotrebe metoda ključnih događaja. Karakteristika tih projekata je prevelika složenost celokupnog terminskog plana izvršenja projekta, da bi se mogao vezati za jedno, na vremenu zasnovano merenje izvršenja kao što su ključni događaji.
- Jedan od često korišćenih modela lakih za računanje i razumevanje je procenat dovršenosti. Model se sastoji u poređenju broja završenih radnih aktivnosti sa ukupnim obimom planiranih aktivnosti za projekat. Umesto aktivnosti, u odnos mogu da se stave i troškovi. Najjednostavniji model je tzv. kontrolna knjiga budžeta u koju unosi ukupan iznos budžeta za projekat, a svaki utrošak se unosi kao odbitna stavka.

Pri planiranju i izvršavanju obuhvata, subjektima državne uprave zabranjeno je:

- preterano trošenje odobrenog budžeta bez ovlašćenja za dodatnu potrošnju;
- potrošnja sredstava za nešto drugo osim za ono za šta je budžet namenjen, i
- prevara, rasipanje i zloupotreba programskih fondova.[6]

- Ostvarena vrednost je oblik merenja koji se sastoji od dve osnovne komponente. Prva predstavlja set formula koje se koriste za ocenu vremena, dok druga grupa formula određuje troškove izvršenja. Osnovni nedostatak ove metode je komplikovano računanje i teško razumevanje, s obzirom na to da koristi novac za merenje vremena. Za vremensko izvršenje ostvarena vrednost upoređuje izvršene troškove budžeta do određenog trenutka sa budžetiranim troškovima po terminskom planu. Troškovni deo računanja ostvarene vrednosti sastoji se od stavljanja u odnos procenjene ukupne troškove radne aktivnosti sa aktuelnim troškovima radne aktivnosti.
- Korišćenje kadrova je značajan pokazatelj jer kadrovi su resurs koji se koristi u svakom projektu. Broj ljudi, kvalifikaciona struktura, neophodne veštine i zarade su kategorije koje moraju biti procenjivane tokom planske faze projekta. Tokom faze izvršenja angažovanje kadrova može biti upoređivano sa planskim.
- Merenje tačnosti prognoze predstavlja ocenjivanje projekata na osnovu tačnosti u ostvarivanju ciljeva. Projekat može biti ispod ili iznad terminskog plana. U zavisnosti od procenta odstupanja, rezultat projekta se ocenjuje kao pozitivan ili negativan.

Finansijske mere najčešće su primenjivane za ocenjivanje performansi projekta. One su jednostavne za korišćenje, primenu i razumevanje. Najvažnije među njima su:

- ostvarenje strateških ciljeva;
- budžet i troškovi izvršenja – glavni resurs kojim je zadužen projekt menadžer, u slučaju jednog projekta, ili program menadžer, u slučaju više projekata, je novac.

Kad je tokom procesa iniciranja i selekcije projekata izvršena alokacija fondova u projekat, projekt menadžer upravlja i nadgleda budžet i trošenje sredstava iz budžeta. Iskustva pokazuju da je, tokom životnog veka projekta, proces budžetiranja, nadgledanja i njegove kontrole, veoma kompleksan. Razlog je činjenica da je računovodstveni sistem veoma retko kompatibilan sa novčanim

[6] Government Extension to A Guide to the Project Manegement Boduy of Knoqledge, Third Edition, PMI, 2006

tokom i izveštavanjem povezanim sa jednim, a pogotovo multifunkcionalnim projektima.

Budžetiranje, praćenje troškova i sistem izveštavanja u funkcionalnim organizacijama, tipično je struktuirano za neki period, a budžetiranje za projekte se fokusira na grupe aktivnosti i projektne faze. Na primer, budžet projekta čije izvršenje traje tri godine uključuje ceo projekat kao jedan interval, a inkompatibilnost nastaje zbog toga što se on realizuje u organizaciji koja stvari posmatra na godišnjem nivou. Najveći deo računovodstvenih sistema pripremljen je tako da se „zatvara svake godine". Neefikasnost i potrošnja ograničenog vremena menadžmenta pojaviće se kada, funkcionalno orijentisani, računovodstveni departmani nastoje da troškove i proces izveštavanja o odstupanjima prikazuju kao godišnje i periodične preglede.

Kao uspešno rešenje pokazalo se da se celokupan proces budžetiranja stavi pod okrilje projektnog menadžmenta. Korist se ogleda u tome da jedan nezavisan računovodstveni sistem može biti razvijen, njime se može upravljati i integrisati sa glavnim budžetom organizacije i računovodstveno-izveštavajućim procesom. Mnoge organizacije, međutim, koriste konvencionalne budžetske i troškovne računovodstvene mere tokom planskog procesa. Njihova aplikacija je, u stvari, jednostavna procena ili budžetiranje za svaku grupu aktivnosti. Kada se preduzme realizacija projekta, ukupni iznos budžeta se upoređuje sa stvarno utrošenim sredstvima. Rezultat su razlike koje se mogu manifestovati kao nivo bilo kog korišćenog resursa ili razlika u jediničnim troškovima svakog resursa.

Aktivnosti bazirane na budžetiranju i troškovima – Troškovi celokupne aktivnosti mere se tokom perioda kada je aktivnost u toku. Ovo je naročito pogodno ako je projekat sastavljen od većeg broja kratkih računovodstvenih perioda. Tradicionalni računovodstveni sistem okrenut je ka zatvaranju knjiga na kraju određenog perioda ili godine, ali s aktivnostima koje se baziraju na troškovima, a troškovi i prihodi zapisuju se tokom čitavog životnog veka projekta.

Budžetiranje i troškovi životnog ciklusa – Celokupan život projekta je standardna mera za životni ciklus praćenja troškova. Životni ciklus praćenja troškova razlikuje se od ostalih metoda praćenja troškova zato što generalno uključuje prihode kao i troškove radne snage i materijala.

Budžetiranje i obračun troškova prema poslu – Utvrđivanje troškova prema nalozima za posao u slučajevima kada posao ima tačno definisan početak i kraj sa jasno definisanom jedinicom proizvoda. U okruženju projektnog menadžmenta ovde se misli na aktivnosti koje se mogu nalaziti između ključnih događaja, individualnih radnih zadataka, ili čak čitav projekat.

Standardni troškovi i analiza odstupanja – Tokom procesa planiranja projekta procenjuju se troškovi za svaki od zadataka koji čine grupu radnih aktivnosti celokupnog projekta. Ovako procenjeni troškovi nakon definisanja postaju „standardni troškovi" projekta. Osnovni razlog njihove upotrebe je to što je lakše koristiti procenjene nego računati aktuelne troškove. Kada projekat krene u rea-

lizaciju, stvarni troškovi će početi da se kumuliraju. Komparacija stvarnih troškova se procenjenim ili standardnim rezultira razlikom za koju se mora utvrditi obim i uzrok.

Kada je proces planiranja završen, neophodni su potpisi kako bi se autorizovao prelazak iz planske u izvršnu fazu životnog ciklusa projekta.

Proces prikupljanja potpisa je važan element planske faze projekta. Kod porfolio menadžmenta, kada postoji više projekata, on omogućava stejkholderima da pokažu svoju spremnost i formalnim prihvatanjem plana. Ljudi od kojih se zahteva potpis, često poklanjaju značajnu pažnju proučavanju sadržaja dokumenta. Ovo pažljivo proučavanje je neophodno u cilju unapređenja i promena, kao i redukcije kasnijih promena. Krajnji rezultat je veće celokupno razumevanje plana i prihvatanje obaveza koje iz njega proističu.

Za projekat javnog sektora važno je da se u fazi planiranja projekta usklade ciljevi projekta od strane stejkholdera, što znači naručioca i korisnika, kako bi se izbegli problemi. U praksi implementacije projekta javnog sektora nailazi se na mnoge rizike. Rizik broj jedan u okviru državne uprave je pad vlade i ministra, kao ključnog donosioca odluka u domenu implementacije projekta. Uvođenjem profesionalnog kadra državnih službenika na visoke pozicije uprave moguće je pojačati istrajnost projekta u oblasti institucionalnog razvoja, ali strateške odluke su u rukama političkih lidera.

5.1 Rukovodilac projekta

Uloga rukovodioca projekta u javnoj upravi zahteva izvesne specifičnosti u odnosu na drugačije projektno – matrično okruženje. To su, pre svega, maksimalna posvećenost, fleksibilnost uz maksimalnu toleranciju, strpljenje i kompromisna rešenja. Rukovodilac projekta u okviru državne uprave ne donosi odluke, osim za projektnu dokumentaciju i korake tima kojim upravlja, ali pruža glavne predloge sa alternativama, donosiocu odluka. Zbog toga se češće koristi termin koordinator projekta ili čak projektni ekspeditor u uslovima implementacije u vrhu.

Rukovodilac projekta ima osnovni zadatak da dovede projekat do završetka, pri čemu rukovodi projektnim timom, ekipom ljudi koja radi na upravljanju projektom.

U startu on ima dve uloge, upravljanje projektom i razvoj projekta. Sa te dve uloge mora da ostvari poslove iz grupe definisanja, planiranja, kontrolisanja i praćenja rezultata projekta. Svaka od ovih grupa poslova predstavlja neku od faza upravljanja projektom:

- definisanje – projektni plan,
- planiranje – operativni plan,
- kontrolisanje – realizacija i kontrola projekta,
- praćenje rezultata – zaključivanje i evaluacija projekta.

Uspešan rukovodilac projekta nije samo menadžer, već i dobar lider. To znači da on inspiriše i vodi svoje saradnike, da je fleksibilan u primeni različitih stilova upravljanja u zavisnosti od sastava tima i eksternih okolnosti.

Osnovni zadatak projektnog tima je da zajedno sa rukovodiocem projekta, na najbolji način, dovede projekat do završetka. Procena potrebnih kadrova podrazumeva da se za svaku aktivnost odredi potreban profesionalni profil za svakog člana tima, zatim da se izaberu konkretne osobe koje zadovoljavaju kriterijume postavljenog profila, a takođe, da se utvrdi potrebno vreme koje izabrani članovi tima treba da posvete realizaciji projekta. Za sve definisane poslove potrebno je odabrati prave ljude. Za članove tima važno je da su spremni da budu posvećeni projektu. Osim o pojedinim članovima tima, potrebno je voditi računa o timu kao celini. Brilijantan tim je bolji od tima brilijantnih pojedinaca. Ako su svi upoznati sa tim ko šta radi i ko je za šta odgovoran, tada nema razloga za konflikt i nerazumevanje.

5.2 Projektni timovi u projektima javne uprave

Kao primer timskog rada i projektnih timova sa različitom strukturom i stejkholderima projekta, može se navesti nekoliko velikih projekata u okviru Ministarstva zdravlja. Pre svega, što se tiče finansiranja projekata, oni mogu biti potpuno finansirani spolja. Tu su, pre svega, projekti Evropske agencije za rekonstrukciju (EAR), gde je ceo budžet, uključujući i ljude koji rade na projektu, pokriven. Isto tako, finansiranje može biti i sa delimičnim učešćem samog korisnika tj. ministarstva. Tako u projektu Svetske banke u sektoru zdravstva „Reorganizacija rada 4 srpske bolnice", 20% sredstava pokriva korisnik, u obliku nenovčanih davanja. Ljudi na projektu su plaćeni od strane banke i nisu državni službenici. Rukovodilac projekta je, s jedne strane, odgovoran odboru Svetske banke, a s druge, ministru zdravlja koji prati efektivnost rada. Sličan primer je i projekat „Hitne rekonstrukcije 20 srpskih bolnica", gde su sredstva obezbeđena kroz kredit Evropske investicione banke. Da bi se posao uradio, Ministarstvo je formiralo jedinicu za implementaciju projekta. Rukovodilac projekta je izabran konkursom i onda je on formirao tim. Ministarstvo plaća članove tima, koji je pod ingerencijom ministarstva, po ugovoru o delu (to nisu državni službenici). Sam investicioni deo inače se realizuje preko Ministarstva finansija. Svi radovi na projektovanju i izvođenju tenderišu se u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama. Što se samih alata za planiranje i praćenje realizacije tiče, koristi se PIP (Project Implementation Plan) u vidu gantograma. Svi članovi tima su neposredno odgovorni rukovodiocu jedinice tj. projekta. Uz ovaj projekat naslonjen je i projekat tehničke pomoći implementacije kredita Evropske investicione banke i jačanja kapaciteta Ministarstva zdravlja, podržan od EAR-a. Projekat UNDP–

CBF[7] morao je da uključi projektni tim sačinjen od samih službenika ministarstva radi uspešne implementacije malih promena u okviru sektora, npr. unapređenja interne komunikacije kao što čini DFID[8] projekat ljudskih resursa. Znači, postoji više načina prilaza zadatku formiranja tima projekta u javnoj upravi. U zavisnosti od toga u kom se sektoru javne uprave projekat primenjuje i sa kojim ciljem, bira se i tim ljudi da rade na njegovoj realizaciji.

To određuje potreban profil tj. osobine, sposobnosti i znanja rukovodioca projekta i njegove ingerencije u okviru projekta javne uprave. U zavisnosti od vrste projekta i okruženja, on se može posmatrati kao projektni menadžer, ali isto tako i kao koordinator projekta ili ekspeditor projekta.

6. Projektna dokumentacija

6.1 Predlog projekta

Predlog projekta je dokument koji čini sastavni i ključni deo projektne dokumentacije jer u sebi sadrži sve neophodne elemente, tj. snimke postojećeg stanja u okruženju i oblasti u kojoj će se projekat izvoditi, različite analize, predloge, planove rada, budžet i zasniva se na dokumentima:

1) Inicijalni projektni dokument PID
2) Referentni okvir projekta TOR

Ne postoji jedinstvena forma predloga projekta. Oni koji pišu predloge projekata, moraju se prilagoditi formi koju naručilac koristi.

U vezi sa sadržajem predloga projekta, uvod čine opisi trenutne situacije i problema na koji se projekat odnosi. Osim što se kod podnošenja predloga projekta iznosi problem koji je identifikovan i koji treba da se reši, potrebno je objasniti i zašto je potrebno pokrenuti projekat. Ovaj deo iznosi činjenice – podatke zašto je projekat potreban i koje će koristi doneti i kome.

Važan deo predloga projekta čini i opis ciljeva koji se realizacijom projekta ostvaruju.

Ciljevi se dele na opšte i specifične. Definiše se više ciljeva i za svaki od njih rezultat koji će se postići, kao i aktivnost kojima se ti ciljevi postižu.

Osim ciljeva, rezultata i aktivnosti, potrebno je definisati koji su ulazi potrebni za realizaciju projekta. To mogu biti, na primer, nabavke, plaćanje rada eksperata, putovanja, i drugo. Za naručioca je jako bitno kako će se pratiti pro-

[7] UNDP – Programi za razvoj UN; CBF – Fond za institucionalno jačanje Programa za razvoj.

[8] DFID – Department for international Development (Odeljenje za međunarodni razvoj u Srbiji).

jekat i kada i kome podnositi izveštaj i u kojoj formi. Sve to treba previdеti u okviru predloga projekta.

Projekat ne može da započne bez analize šta je prethodno potrebno da se dogodi da bi projekat mogao da se izvede. U prilog tome, kao deo projekta obavezno se javljaju potencijalni rizici i akcije vezane za njih. Dodaci predlogu projekta su radni plan, referentni okvir projekta na osnovu kojeg je napisan predlog projekta kao i predlog budžeta.

U projektima jačanja kapaciteta državne uprave i javnog sektora, pristup definisanja programa razvoja, ciljeva i prioriteta projekata obavlja se direktnom komunikacijom stejkholdera. U cilju izvodljivosti projekata javnog sektora, programi razvoja moraju biti usklađeni i koordinisani. EAR kao služba Evropske komisije ima jasno definisane programske timove, procedure projektnog pristupa date kroz PRAG (Practical Guide) dokument. Posle definisane svrhe projekta sa definisanim korisnicima i ciljevima pristupa se analizi – proceni stanja i potreba „assessment". Agencija oglašava (tender) potrebu za izvođačem analize. Po završenoj analizi radi se inicijalni projektni dokument, a onda stejkholderi prave Purpose and Terms of Reference (TOR) sa Logičkom matricom projekta (Log Frame) i projekat je spreman za početak realizacije tj. implementaciju. Agencija ponovo tenderiše za izvođača projekta i to su različite evropske konsultantske kuće koje šalju lidere projekata i strane eksperte i angažuju domaće osoblje i eksperte u realizaciji projekta.

6.2 Budžet

Budžet je važan deo projektne dokumentacije koji treba jasno i precizno da iskaže koliki su troškovi za sve predviđene aktivnosti u projektu. Budžet ima višestruku ulogu. Predviđanje troškova za sve aktivnosti još je jedna prilika da se uoči šta nedostaje ili obim kojih aktivnosti treba smanjiti. Osim toga, budžet služi kao vodič i kontrolni mehanizam tokom same realizacije projekta.

Elementi budžeta mogu biti različiti i tu je potrebno prilagoditi se zahtevima naručioca, odnosno onim formama budžeta koji oni koriste i prema tome definisati troškove. Dakle, budžet se pravi na osnovu prethodno definisanih planova, lista aktivnosti, rezultata i ciljeva odnosno kada se ponovo pažljivo pregledaju sva polja logičke matrice projekta. Kada se počne sa realizacijom projekta novac se troši na način i u vremenu kako je to predviđeno budžetom i predlogom projekta. U slučaju promene, o tome se naručilac mora pravovremeno obavestiti.

U svakom slučaju, na linije budžeta se mora obratiti pažnja. Naručioci (finansijeri) projekta su veoma osetljivi na to i svaka izmena linije budžeta tj. svrhe korišćenja sredstava zahteva snažan razlog sa čvrstim obrazloženjem radi dobijanja odobrenja. Domaći primer krutog finansiranja sa jasno definisanom svrhom upućivanja sredstava bio bi RZZO, gde je tek nedavno omogućeno nekim zdravstvenim centrima da uštede iz jedne linije budžeta (npr. lekovi) iskoriste u

neku drugu svrhu (svakako ne za LD). U projektima EAR-a, takođe, budžet se čvrsto definiše po linijama budžeta. Izmene su jedva moguće u toku realizacije i zahtevaju poštovanje utvrđenih procedura uz snažne argumente.

Nakon što se jednom proveri budžet, mogući rizici i plan projekta može se zaključiti plan tj. napraviti osnovni plan. Osnovni plan je mera budućeg rada na projektu. Sve što se uradi na projektu meri se poređenjem sa onim što se predvidi u osnovnom planu.

Pre početka izvođenja projekta potrebno je dobiti i finalno odobrenje od naručioca i finansijera projekta.

Spremna dokumentacija uključuje:

- listu ključnih aktivnosti i logički dijagram projekta,
- podelu odgovornosti među članovima tima za sve ključne aktivnosti u projektu,
- Gantov dijagram za prikaz svih ključnih aktivnosti,
- predlog budžeta projekta.

7. Zaključak

Planiranje realizacije projekata u javnom sektoru predstavlja fazu procesa upravljanja projektima koja obuhvata definisanje ciljeva i određivanje načina i mera za ostvarivanje postavljenih ciljeva, a to je da se projekat realizuje u predviđenom vremenu i sa predviđenim troškovima.

Utvrđivanje plana za realizaciju projekta obuhvata aktivnosti potrebne za definisanje, integrisanje i koordinaciju svih pomoćnih planova u okviru plana za upravljanje projektom.

Planiranje vremena obuhvata definisanje redosleda aktivnosti u projektu, procenu vremena završetka celokupnog projekta. U upravljanju projektima javnog sektora, vremenski planovi rade se putem gantograma.

Planiranje resursa obuhvata planiranje materijala, opreme, radne snage i drugih elementa potrebnih za realizaciju projekta.

Planiranje troškova obuhvata procenu troškova pojedinih aktivnosti i definisanje troškova projekta u celini.

Pre početka rada na projektu javnog sektora potrebno je proučiti potrebe za resursima i budžet. Ukoliko se pažljivo odredi kolika su sredstva potrebna, to će umanjiti problem tokom realizacije projekta. Planiranje projekta je proces koji kao rezultat ima izradu osnovnog plana koji omogućuje da se projekat uspešno vodi i završi. Sve što se uradi na projektu, meri se poređenjem sa onim što se predvidelo u osnovnom planu.

Literatura

- Bobera, D.: *Projektni menadžment*, drugo dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007.
- Cleland, D. I.: *Project management Strategic Design and implementation*, Mc Erow Hill, 1999.
- Drucker, P.: „The New Organization", *Harvard Business Review*, 1991.
- Government Extension to A Guide to the Project Manegement Body of Knowledge, Third Edition, PMI, 2006.
- Pennypacker, J.: *The Superior Project Organization, Global Competenxy Standards and Best Practices*, Centre for Business Practices, Marsel Dekker, New York, 2002.
- Project Management Body of Knowledge, PMBOK, 2000 Project Management Institute, Upper Darby, USA

Rad primljen: 25. januara 2011.
Odobren za štampu: 1. februara 2011.

Expert article

Verica Vratotnjić, MA
Public enterprise for commercial area management
„Commercial area", Zemun

PROJECT REALIZATION PLANNING IN PUBLIC SECTOR

Summary

Primary research question in this work is: how the public sector project is linked to developmental goals of the society. Taking into account such perspective, time and expenses are key resources, but also grounds for measuring the validity of projected results. It is necessary to plan the progress of the project as a whole, through global phases and through individual activities, until its termination.

Key words: *project planning, project management, strategy, public sector*
JEL classification: H34, L32

Stručni članak UDK 004.738.5:339 ; 007:681.32

Dr Predrag Đikanović*
Sektor za analitiku telekomunikacione i informacione tehnologije
Ministarstvo unutrašnjih poslova, Beograd

UKLJUČIVANJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U SAVREMENO POSLOVANJE U CILJU BOLJEG POZICIONIRANJA KOMPANIJA NA TRŽIŠTU

Sažetak: *Uključivanje novih tehnologija u poslovanje omogućava kompaniji značajno povećanje sposobnosti ostvarivanja povoljne pozicija kako u nacionalnom tako i na svetskom tržištu. Osim na razvoj same kompanije, tehnološke promene utiču na razvoj nacionalne privrede zemlje sedišta kompanije. Internet kao globalna mreža računara koji komuniciraju i razmenjuju podatke koristeći zajednički skup komunikacionih protokola, omogućio je da mnoge klasične delatnosti u tradicionalnom poslovanju pređu u sferu elektronskog poslovanja, radi uštede na vremenu obavljanja potrebnog posla i uštede znatnih finansijskih sredstava. Internet trgovina uslovila je razvoj plaćanja preko interneta kako bi se što potpunije iskoristile prednosti ove globalne mreže. Tradicionalni instrumenti plaćanja zamenjeni su digitalizovanim, u koje spadaju elektronska gotovina, elektronski čekovi i platne kartice.*

Ključne reči: *nove tehnologije, komunikacioni protokoli, elektronsko poslovanje*
JEL klasifikacija: O32, L24

1. Uvod

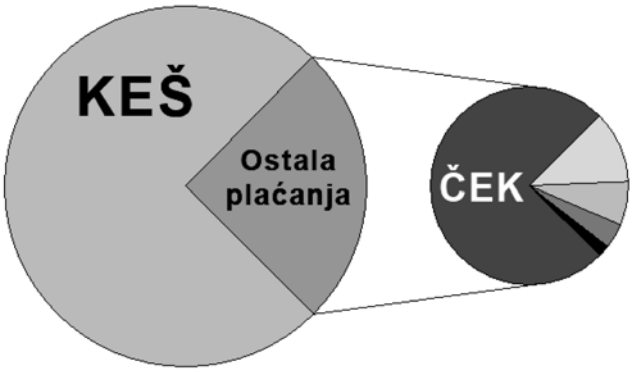
Kompanije sa razvijenijom maloprodajom unose inovacije da bi na taj način izašle u susret potrošačkim zahtevima, odnosno, da bi pratile efikasnost distribucije, tokova sistema prodaje i promotivne inovacije. One kompanije koje ne modernizuju način rada, finansijske sisteme, sisteme plaćanja i marketing, postižu sve slabije poslovne rezultate, a često nestaju i sa poslovne scene. S druge strane, uvođenje visokih, informacionih tehnologija dovodi u prednost nad konkurencijom kompanije koje se bave prodajom širokog spektra proizvoda i imaju specijalizovane prodavnice. Upravo ovaj model poslovanja doveo je do širenja sistema kućnog bankarstva uz obostran interes, kako kupaca, tako i prodavaca.

* E-mail: predrag.djikanović@mup.gov.rs

2. Pojam i nastanak čeka

Pojam čeka datira još od antičkih vremena, kada su trgovci zbog nesigurnosti saobraćaja hteli da izbegnu rizik koji je skopčan sa prenosom gotovog novca. U Egiptu, Vavilonu, staroj Grčkoj i Rimu postojale su posebne novčane uputnice pisane na pergamentu, koži, platnu. Pojava čeka kao isprave tesno je povezana sa razvojem trgovine i bankarstva.

Slika 1: *Učešće čekova u platnom prometu*[1]



Etimološko poreklo reči *ček* tumači se na više načina. Prema nekim autorima, ova reč je nastala od engleskog termina *to check* što znači: proveriti, uveriti, zaustaviti, preprečiti, kontrolisati, jer je izdavalac morao prilikom izdavanja čeka da vodi računa da trasant ima pokriće. Drugi smatraju da reč *ček* vodi poreklo od francuske reči *echec*, što pored reči šah, odnosno šahovska tabla, označava državnu riznicu iz koje je kasnije nastala banka.

Još uvek nema jasne, jedinstvene i pravne definicije čeka, međutim, možemo da kažemo da je ček hartija od vrednosti kojom se omogućuje raspolaganje novčanim sredstvima koja se drže kod subjekta, banke ili novčane institucije.

Ček, kao trgovački efekat, vrlo je blizak menici. Po svojoj pravnoj prirodi, kao jednostrani akt namenjen brzoj cirkulaciji, ček se približava menici. Upravo zbog toga se čekovna načela većim delom podudaraju sa meničnim. U čekovna načela spadaju: načelo pismenosti čeka, načelo inkorporacije, načelo fiksne čekovne obaveze, načelo čekovne strogosti, načelo solidarnosti, načelo samostalnosti, načelo neposrednosti i načelo efikasnosti.

Radi lakšeg shvatanja samog čeka moramo da istaknemo i podelu čekova na dva različita kriterijuma: prema načinu određivanja korisnika odnosno načinu izdavanja i prema obliku i nameni čeka.

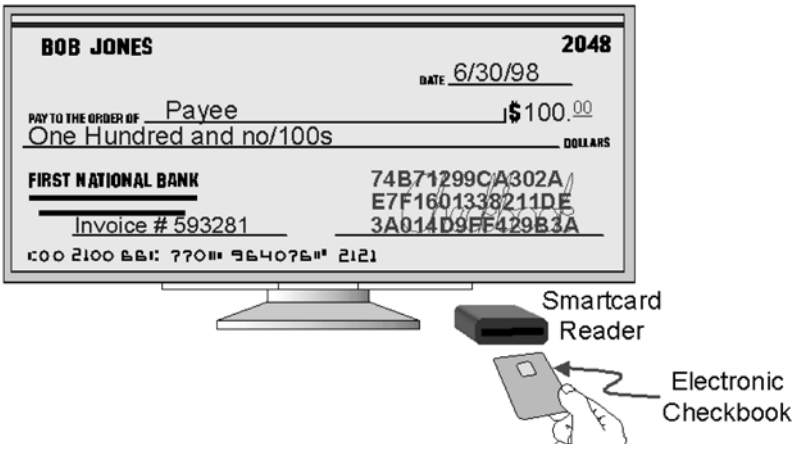
Prema načinu određivanja korisnika, ček možemo podeliti u tri vrste: ček na ime, ček po naredbi i ček na donosioca. Prema nameni i obliku čeka razlikujemo:

[1] Izvor: http//Internet.fon.bg.ac.yu.download/predmet.php.ind.

isplatni ček, obračunski, odnosno virmanski ček, barirani, sertifikatni, putnički, cirkularni, vizirani, akreditivni, komisioni i poštanski.

Kako ček predstavlja hartiju od vrednosti, on mora da poseduje sigurnosne elemente: vodi se evidencija o svakom izdatom čeku; kvalitet štampe je veoma visok; imaju hologram kao sistem zaštite protiv falsifikovanja; koriste se uz ličnu kartu; potpisuju se; potpis se upoređuje sa potpisom na kartici.

Slika 2: *Formiranje digitalnog potpisa*[2]



2.1 Elektronski čekovi

Elektronski ček ili e-ček zasniva se na ideji da elektronski dokument može da zameni papirni dokument i da kriptografski potpis može da zameni ručni potpis. Zajedničke strane papirnog i elektronskog čeka su: autorizacija samog čeka, striktno poštovanje instrukcija čeka, i činjenica da ih izdaju iste finansijske institucije.

Razlike između papirnog i e-čeka su u tome što elektronski ček ima autentifikaciju preko digitalnog potpisa i sertifikata, transakcija e-čeka može biti automatski procesirana, a svaki deo se može raditi nezavisno.

Kod e-čeka sve kopije čeka su perfektne, dupliciranje čekova je dozvoljeno; banka platilac će isplatiti samo jednu kopiju e-čeka. Postoji detekcija duplikata, sve strane učesnice u transakciji mogu da provere digitalni potpis na čeku i da detektuju promene ili prevare. Elektronski ček može biti poslat i primljen kao bilo koji e-mail, a elektronski format dopušta alternativne načine obrade.

Radi potpunog sagledavanja razlike između papirnog i e-čeka, navešćemo još neke prednosti elektronskog čeka u odnosu na papirni. Prednost e-čeka ogleda se u tome da se upotrebom e-čeka smanjuje broj papirnih čekova, čime se smanjuje oprema i manuelni rad za servisiranje papirnih čekova. Smanjuje se

[2] Izvor: http//Internet.fon.bg.ac.yu.download/predmet.php.ind.

manipulacija čekovima, zbog povećane kontrole e-čekova, a uvećava se ušteda banke odnosno finansijske institucije koja izdaje čekove, budući da se smanjuju troškovi štampe čekova.

Elektronski ček ima svoje osnovne principe koji su tehnološki napredniji od papirnog. Primenjuje se u širokom dijapazonu plaćanja u poslovnim transakcijama. Elektronski ček koegzistira sa papirnim čekom i drugim sistemima plaćanja i nezavisan je od komunikacionog medijuma.

Slika 3: *Izgled elektronskog čeka*[3]

Osnovna metoda koja koristi tehnologiju čekova umesto kreditnih kartica naziva se Secure Pay, koju su stvorili „Redi-Check" u Solt Lejk Sitiju, SAD. Da bi korisnik mogao da koristi e-čekove, po Secure Pay metodi, mora imati korisnički račun kod banke, koja prima čekove plative isključivo u američkim dolarima. Pre korišćenja, korisnik treba da unese podatke o svom bankovnom računu Secure Pay-u i da odabere korisničko ime i lozinku. Secure Pay metoda ne koristi internet za prenošenje finansijskih podataka, već posebne, za to predviđene veze.

Transakcije ovom metodom odvijaju se tako da kupac prvo odabere proizvod koji želi da kupi, ukuca svoje korisničko ime i lozinku. Informacije se šalju u Redi-Check, koji proverava transakciju, kasnije vraća potvrdu i štampa ček sa kupčevim podacima i količinom potrošenog novca, pa ga šalje na prodavčevu adresu putem normalne pošte. Prodavac može raspolagati novcem 24 sata posle prodaje proizvoda.

Da bi neka trgovina postala prodavac preko Secure Pay sistema, potrebno je ispuniti obrazac na veb-stranicama. Takođe, plaća se 250 dolara i 2% od iznosa svake transakcije.

[3] Izvor: http//Internet.fon.bg.ac.yu.download/predmet.php.ind.

3. Kućno bankarstvo

Sve brži razvoj interneta neposredno utiče na razvoj novih tehnologija u kreiranju sistema savremenog poslovanja. Približavanje usluga krajnjem korisniku tendencija je svih kompanija na globalnom nivou. Globalna mreža interneta danas već uveliko omogućava da se vrši narudžbenica i kupovina robe, bankarske i finansijske transakcije ograničenog domena, kao i upotreba bankarskih kartica. Razvoj sigurnosnih alata za kodiranje, dekodiranje i šifrovanje podataka dovelo je do bržeg razvoja kućnog bankarstva, pre svega telefonskog bankarstva, kao i interaktivne televizije, u cilju olakšanja korespondencije, pružanja i prodaje usluga krajnjem korisniku.

3.1 Telefonsko bankarstvo

Sve veću primenu u elektronskom plaćanju ima telefonsko bankarstvo. Integracija telefona je glavno dostignuće u ovoj oblasti. Primena telefonskog bankarstva pokazuje da klijenti ne zahtevaju lični kontakt sa službenicima banke kao formu. Početkom ovog milenijuma, ankete sprovedene u Velikoj Britaniji pokazuju da je na polju osnovnih transakcija polovina klijentske baze zadovoljna poslovanjem preko telefona, dok je 25% klijenata tražilo i složenije transakcije preko telefona.[4]

Telefonsko bankarstvo se smatra jednim od važnih kanala za isporuku bankarskih usluga stanovništvu. Postoji više načina ponude telefonskih bankarskih usluga, na primer: izgradnja sistema za upitnike koji omogućavaju klijentima da putem mobilnog telefona dobiju izveštaj o stanju na svom računu, da plaćaju određene finansijske transakcije, i slično. Osnovne tehnologije koje se koriste u telefonskim bankarskim operacijama su:

- ACD odnosno automatski distributer poziva; predstavlja usavršeni telefonski uređaj koji nadgleda pozive pristigle u centar, kasnije ih distribuira označene različitim brojevima do različitih operatera i obezbeđuje upravljanje odgovorima pozivnog centra;
- CTI predstavlja kompjutersku telefonsku integraciju koja povezuje poslovne aplikacije u telefonskom sistemu obično sa ACD-om.

3.2 Telefonsko plaćanje računa

Razvoj elektronskog plaćanja u toku poslednjih deset godina podstakao je banke da usavrše različite forme u ponudi svojih usluga, neposredno, u kućama korisnika.

Telefonsko plaćanje računa je, u osnovi, servis kojim se omogućava klijentima da iz svoje kuće ili sa radnog mesta u telefonskom kontaktu sa bankom daju

[4] P. Bjelić: *Elektronska trgovina*, Institut za međunarodnu politiku, Beograd, 2000.

naloge za isplatu sa njihovih računa u korist računa koji oni odrede. Korisnik ima pogodnost da izvrši određeni broj transakcija jednim telefonskim pozivom, umesto da odlazi u banku i neposredno daje naloge za plaćanje ili ispisuje čekove i šalje ih na realizaciju.

Slika 4: *Servis telefonskog plaćanja*[5]

Prvi servisi ovakve vrste uvedeni su od strane *Seattle First National Bank* u Minijapolisu, SAD, još 1974. godine, pod nazivom „plati putem telefona". Servis se sporo razvijao do 1982. godine, kada dolazi do naglog razvoja i uključivanja više od 400 finansijskih institucija. Pružanje usluga ove vrste preko zajedničkih servisa prihvataju sve manje banke i druge finansijske institucije, jer se omogućava pružanje usluga bez većih ulaganja u hardver, softver i zaposleno osoblje. Međutim, 38% banaka, čija aktiva prelazi 500 miliona dolara, pružaju usluge telefonskog plaćanja računa direktno preko sopstvenog telefonskog servisa (tj. bez posrednika). Bez obzira na to koji pristup se koristi, banka je odgovorna za obradu transakcija posle telefonskog poziva po nalogu korisnika.

[5] Izvor: http//Internet.fon.bg.ac.rs.download/predmet.php.ind.

Slika 5: *Aparati koji se koriste za telefonsko bankarstvo*[6]

To znači da banka mora da raspolaže softverom koji je u stanju da razdvoji i prati informacije na računu korisnika na početku telefonskog poziva, u toku i posle telefonskog poziva, kao i hardverom koji na „frontalnom delu" kompjutera drži informacije o korisnicima, njihovim računima i istorijama promena na tim računima.

Plaćanje po nalogu korisnika obično se transmituje preko automatizovanih obračunskih mesta do finansijske institucije koju odredi primalac, koja na kraju odobrava račun primaoca i obaveštava ga o promenama na računu.

Pored usluga plaćanja, korisnik je u mogućnosti da vrši proveru salda svojih računa, vrši transfer sa računa na račun, i drugo.

U Evropi je telefonsko bankarstvo značajno razvila britanska Berkli banka. Još su značajniji rezultati japanskih bankarskih institucija „Sumitomo", „Micubiši", „Fudži", „Dal-iči-Kaungo", koje su preko specijalizovanog servisa Anser kreirale bazu od nekoliko miliona korisnika kućnog bankarstva.

Na Infofestu održanom ove godine u Beogradu, predstavljeno je rešenje koje su zajednički uradile dve domaće kompanije „TeleGroup" d.o.o. Beograd i novosadski „DunavNet", koje se komplementarno bave tehnologijama mobilnih mreža i aplikativnih softverskih rešenja kreiranih za mHealth, mPlayment i M2M platforme. Sve platforme su bazirane na inovativnim softverskim rešenjima i rade nezavisno od modela telefona, istovremeno se bazirajući na najsavremenijim sistemima zaštite. Upravo je ovaj aspekt bezbednosti stimulisao značajan rast korišćenja mobilnih telefona za obavljanje finansijskih transakcija, što potvrđuju i značajni podaci o rastu globalnih mPlayment transakcija. U našem

[6] Izvor: http//Internet.fon.bg.ac.rs.download/predmet.php.ind

regionu je od 2008. godine do danas zabeležen rast od približno 80%, a u Zapadnoj Evropi taj rast za isti period iznosi 85%. Ovde moramo istaći i činjenicu da je u Srbiji do 2008. godine broj navedenih usluga bio izuzetno mali.[7] Najveći rast po tipu usluga doživela je kupovina uz pomoć mobilnih aparata (mCommerce), i to 146%, a plaćanje računa za komunalne usluge poraslo je za 40%. Rešenje koje je predstavljeno na Infofestu 2010, inicijalno je namenjeno prevashodno plaćanju komunalnih usluga. Osnovna ideja u realizaciji projekta bila je da se javnim preduzećima omogući izdavanje elektronskih računa, kao i naplata elektronskim putem, čime uštedu ostvaruju i preduzeća (izdavaoci računa) i sami građani.

4. Interaktivna televizija

U poslednje vreme tele-šoping je u velikoj ekspanziji. Radi se o virtuelnoj trgovini koju organizuju maloprodajne trgovinske firme tako što preko televizijskih programa nude razne proizvode za potrošače i domaćinstva. Pri tome, potrošači, kod kuća, na svojim TV ekranima, mogu da vide ponuđene proizvode i cene uz demonstraciju glavnih karakteristika i performansi tih proizvoda. Ukoliko se koristi napredna interaktivna televizija zasnovana na optičkim kablovima koji omogućavaju primenu usavršenih multimedijalnih prezentacija velikih brzina – potrošači mogu u svojim kućama da „šetaju" po šalterima, da dobiju potrebne informacije i da obavljaju transakcije. Ograničavajući faktor za šire korišćenje interaktivnih multimedijalnih usluga su skupa ulaganja u optičku kablovsku mrežu i prateću elektronsku opremu.

Dalje se, u novije vreme, razvija mogućnost kupovine specijalnih TV programa zabavnog ili sportskog karaktera preko interaktivne televizije. U Britaniji je kreiran interaktivni projekat koji nudi 600 sati TV programa, i to 400 sati filmskih i 200 sati muzičkih video spotova.

Programe za to obezbedile su neke od vodećih britanskih i svetskih medijskih kompanija. Među njima su BBC, Carlton, Granada, Kingfisher i Person zaduženi za televiziju, mnogi vodeći holivudski studiji nude filmove, a muzičke kompanije kao što su EM1, Sony i Warner, muzičke video spotove. Osim toga, BSkyB obezbeđuje sportske sadržaje. Ove usluge su ključne za privlačenje kompjuterski neobrazovanih potrošača u druge vrste usluga, s obzirom na to da je obuhvaćeno 350 sati obrazovnog TV programa sa informacijama o spektru usluga sistemskog bankarstva. U skoroj budućnosti biće dodatne mogućnosti sistemskog šopinga u kompanijama *Dixons*, *Great Universal Stores*, *Kingfisher* i *Sainsbury's*.

Nacionalna baka Vestminster obezbeđuje sistemske usluge, koje obuhvataju stanje računa, transfer između računa i informacija o bankarskim uslužnim proizvodima. Ova banka namerava da postane i prodavac finansijskih usluga

[7] Ref: „Global trends in M-payment – Challenges and opportunities"Arthur D. Little Consulting, Tunis Feb 23rd 2010

kad počne da pruža šoping usluge. Tehnologija, koja se koristi, u znatnoj meri je povezana sa konceptom mrežnog kompjuterskog okruženja. „Set Top Best" sadrži ogromnu snagu i memoriju, uz usavršen grafički korisnički interfejs, koji je lak za korišćenje. Povezani su preko visokobrzinskih optičkih vlakana koja konektuju STB sa serverima za punjenje medijskih usluga. Interaktivnost je postignuta sporijim običnim telefonskim kablom, koji se koristi za slanje instrukcija od domaćinstva do servera.

Iako se interaktivna televizija još razvija, za većinu domaćinstava koja ne poseduju personalne računare, ovaj medij za pružanje usluga može da pruži sve što im je potrebno. Lakši je za korišćenje od personalnog računara i omogućava sistemski pristup informacijama i sistemsku kontrolu finansijskih usluga.

5. Video-bankarsko poslovanje

Televizijski program u kome se predstavljaju različiti proizvodi i daju telefoni za naručivanje, predstavljaju tradicionalni način prezentacije ponude u trgovini. Ova vrsta TV programa prisutna je kako na kablovskoj tako i na običnoj televiziji. Vodeće tržište po ovom tipu prodaje su Sjedinjene Države sa skromnim učešćem od 0,05% u ukupnom maloprodajnom prometu.

Video-bankarsko poslovanje iz kuće „Videotex" je interaktivni sistem koji eksperimentalno nudi kvalitetno novu i potpunu transformaciju bankarskih usluga, ali uslovi za njegovu primenu još uvek nisu u potpunosti stvoreni. Interaktivni TV aparat nekad su koštali približno 15.000 američkih dolara. Uprkos očekivanjima da će interaktivna televizija u prethodnim godinama znatno pojeftiniti, teško da će se približiti ceni personalnih računara od 400 dolara, odnosno ceni lap-topa od 800 dolara.

To je prvi razlog male mogućnosti masovne primene interaktivne televizije. Drugi je u vezi sa nerazvijenom infrastrukturom mreža optičkih kablova koji povezuju korisnike sa TV centrima i bankama.

Danas većina video-bankarskih sistema nudi više baznih servisa za plaćanje računa, proveru stanja na računima, transfer sredstava sa računa na račun, i tako dalje. Ovi sistemi imaju za cilj da obuhvate kompletan spektar uslužnih servisa i da omoguće pristup ostalim uslužnim servisima, kao što su kućna kupovina, zabave, igre, sportski izveštaji, zatim informacije o redovima vožnje, takmičenjima, aukcijama, pozorištima, bioskopima, vremenskoj prognozi, i slično.

Selekcija mešovitih servisa ima značajan uticaj na sam dizajn servisa, a puna otvorenost u pružanju usluga privlači korisnike. Pristup mrežama i uslužnim servisima banke omogućen je upotrebom posebnih PIN brojeva korisnika preko različitih opcija i omogućavaju mu izbor opcija po želji. Kad korisnik izađe iz kategorije bankarskog poslovanja od kuće, on može izabrati drugi uslužni servis (vesti, igre i dr.).

Na primeru iskustva u radu video-bankarskog poslovanja Dojče banke u Berlinu, mogu se sagledati operativni postupci u korišćenju bankarskih usluga. Da bi dobio pristup u bazu podataka banke, korisnik ostvaruje interakciju sa bankom unoseći sedmocifreni PIN broj i osmocifreni broj za autentičnost. Zapis predstavlja raspon usluga koje korisnik može da izabere, kao što su opšte, pojedinačne informacije, potrošački krediti, krediti za kupovinu auta, stambeni krediti, krediti za trajna potrošna dobra, namenski krediti, ostali krediti. Korisnik ima mogućnost da na televizijskom ekranu dobije vizuelnu kopiju stanja na računu. Baza podataka u banci zadržava do tri meseca sve podatke o korisničkim transakcijama i kompjuter može, po želji korisnika, da obračuna bilo koji transfer njegovog računa u realnom vremenu.

6. Zaključak

Da zaključimo, uspeh kućnog bankarstva neposredno je vezan za liberalizaciju komunikacijskih usluga, njihovo restrukturiranje i konkurentnost. Sve dok postoje visoke tarife, koje su posledica zastarele opreme i viška zaposlenih, nemoguće je očekivati veći uspeh kućnog bankarskog poslovanja. Konačno, glavna prepreka širenju kućnog bankarstva jeste nedostatak obrazovanja kod potrošača. Nije dovoljno da korisnik ima opremu i softver, ako nije obučen da je koristi. Što je složenija usluga koja se nudi, to je neophodniji i kompleksniji obrazovni proces, pa, ako se ne može obezbediti odgovarajuće obrazovanje, bolje je da se ne nude usluge kućnog bankarstva. Srbija je i danas na niskom nivou po obimu korišćenja kućnog bankarstva, što govori u prilog tezi da smo i dalje u zaostatku za razvijenim zemljama, kako po liberalizaciji komunikacijskih usluga, tako i po stepenu obrazovanja potrošača.

Svemu rečenom moramo dodati da je u našoj zemlji sve veće interesovanje kako kompanija koje nude ovakvu vrstu usluga tako i građana kojima ovakva usluga omogućava da svoje dragoceno vreme iskoriste što bolje. Moramo istaći da je u poslednje dve godine nekoliko kompanija pustilo u rad servise od koji ćemo izdvojiti: Telekom, Telenor, Banka intesa, Komercijalna banka, Parking servis, Infostan, i slično.

Literatura

- Afuah, A. – Tucci, C. L.: *Internet Business Models and Strategies*, Text and Cases, Second Edition, McGraw/Hill/Irwin, 2003.
- Awad, E. M.: *Electronic Commerce, from Vision to Fulfillment*, Prentice Hall, 2002.
- Bayne, K. M.: *Internet Marketing Plan*, Robert Ipsen, 2000.

- Bjelic P.: *Elektronska trgovina*, Institut za međunarodnu politiku, Beograd, 2000.
- Blinder, A.: *The Internet and New Economy*, The Brookings Institution, 2000.
- Botto, F.: *Dictionary of e/business. A definitive guide totechnology and business terms*, John Wilez & Sons Ltd., 2003.
- Chaudhurt, A. – Kuilboer, J. P.: *E-Business and e-Commerce Infrastructure*, 2002.
- Greenspan, R.: *Consumers Rank Trust Above Low Prices*, Cap Gemini Ernst & Young (CGE&Y) Study, 2002.
- Hanson, W.: *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, 2001.
- http://internet.fon.bg.ac.yu/download/predmet.php
- Jaworsky, B. J. – Rayport, J. F.: *Introduction to e-commerce*, McGraw-Hill, 2002.
- Joseph, P. – Bailey, P. J.: *The Retail Sector and the Internet Economy*, Smith School of Business University of Maryland, 2000.
- Kalakota, R. – Robinson, M.: *E-poslovanje 2.0. vodič ka uspehu*, Mate kuća, Zagreb, 2000.
- Kotlica, S.: *Osnovi menadžmenta novih tehnologija i inovacija*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2001.
- Milanović, D. – Janković, S. – Novaković, J.: *Poslovna informatika*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, 2000.
- Mitrović, J.: *Elektronsko bankarstvo-elektronski novac*, Ekonomski fakultet Priština, 1997.
- Robson, M.: *Elektronic Money*, Bank of England, London, 1996.
- Shapiro, R. – Price, L. – Mayer, J. (eds): *Digital Economy 2000*, U.S. Department of Commerce, Washington DC, 2000.
- Stanisavljević, E.: *Uticaj informacione tehnologije na globalizaciju bankarstva*, Beograd, 1993.
- Tutban, E. – McLean, E. – Wetherbe, J.: *Informacione tehnologije za menadžere*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2003.
- Weill, M. – Vitale, M.: *Place To Space, Migrating to e-Business Models*, London, 2001.
- www.intel.com
- www.nps.rs

Rad primljen: 2. decembra 2010.
Odobren za štampu: 18. decembra 2010.

Expert article

Predrag Đikanović, PhD
Sector for analytics, telecommunications and information technologies
Ministry of the Interior, Belgrade

IMPLEMENTING INFORMATION TECHNOLOGIES IN MODERN BUSINESS FOR BETTER MARKET POSITIONING OF COMPANIES

Summary

Implementing new technologies in business enables company to extend largely its ability of achieving favorable position on both domestic and world markets. Besides contributing to the development of the company itself, technological changes influence development of national economy of the country in which the company is located. Internet, as a global network of computers which communicate and exchange information using the common group of communication protocols, enables numerous classical operations within traditional business operations to be transferred into the sphere of electronic operations, with the aim of time-saving, performing the necessary work and saving of considerable financial means. Internet trading has conditioned the development of payment thorough Internet, so that the opportunities of this global network could fully be utilized. Traditional payment instruments are replaced by the digitalized ones which involve electronic cash, electronic checks and credit cards.

Key words: *new technologies, communication protocols, e-business*
JEL classification: O32, L24

Dr Milena Joksimović Pajević, docent*
Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Megatrend univerzitet, Beograd

VELIKA DEPRESIJA: MODEL DRUŠTVA U KRIZI

Esej o knjizi
„Sjedinjene Američke Države i Velika svetska ekonomska kriza 1929–1939: model društva u krizi" doc. dr Vesne S. Aleksić, Stubovi kulture, Beograd, 2010.

Assistant Professor Milena Joksimović Pajević, PhD
Faculty of International Economy, Megatrend University, Belgrade

THE GREAT DEPRESSION: THE MODEL OF RISK SOCIETY

An essay on the book
„The United States of America and the Great Depression 1929–1939: the model of risk society" by Assistant Professor Vesne S. Aleksić, Stubovi kulture, Belgrade, 2010.

Nakon više od pet decenija duge praznine, srpska istoriografija je, zahvaljujući pregnuću doc. dr Vesne S. Aleksić, obogaćena monografijom posvećenom istorijsko-ekonomskoj analizi Velike svetske ekonomske krize u Sjedinjenim Američkim Državama.

U delu koje je pred nama, dr Aleksić slikovitim pripovedanjem oživljava prošlost i nastoji da sa ekonomskog, istorijskog i sociološkog aspekta pojasni uzroke i posledice, ali i neobičnu dužinu trajanja Velike svetske ekonomske krize. Monografija otkriva i uzroke koji su doveli toga da država postane glavni garant efikasnog i humanog funkcionisanja privrede i društva.

U uvodnom poglavlju pod naslovom „Portret Amerike u 19. veku", dr Aleksić nas vodi, korak po korak, diljem Amerike devetnaestog i prve dve decenije dvadesetog veka. Posmatramo kako se stanovništvo Sjedinjenih Država, pre svega zahvaljujući masovnom useljavanju, naglo uvećava, nenastanjeni zapadni predeli

* E-mail: mjoksimovic@megatrend.edu.rs

naseljavaju, a krajolici naglo bivaju izmenjeni nicanjem industrijskih postrojenja i novih gradskih centara. Geoekonomska i geopolitička svojstva zemlje, ističe autorka, u čije su temelje državnosti bili utkani ekonomski motivi, i u kojoj je individualna inicijativa predstavljala ekonomski imperativ, predstavljala su plodno tlo za industrijsku revoluciju, pa su, zahvaljujući brzoj industrijalizaciji, Sjedinjene Države postale ekonomski div i pre Građanskog rata 1861. godine.

Sa pobedom snaga Severa u Građanskom ratu, saznajemo, privatno preduzetništvo i industrija dobijaju jakog saveznika u federalnoj vladi i Vrhovnom sudu. Proces ukrupnjavanja kapitala radi građenja velikih industrijskih postrojenja nakon rata se intenzivira, uslovljen iznad svega tehničkim i tehnološkim promenama: uvođenjem mašina koje pokreću električna energija i nafta. Počinje monopolizacija američke privrede. Upravo su ova dva činioca, ističe dr Aleksić, koncentracija i centralizacija većeg dela društvenog kapitala, proizvodnje i radne snage u rukama velikih korporacija, s jedne, i monopolizacija privrede, s druge strane, rezultirala nizom suštinskih promena u zakonitostima funkcionisanja američke privrede. Autorka, dalje, opisuje kako su se potrebe velikih korporacija nametnule ne samo u oblasti ekonomije, već i u politici i društvu: „Za razliku od Evrope, gde je težište bilo više na duhovnim i političkim nego na ekonomskim vrednostima, u Sjedinjenim Državama je sve, počev od navika, običaja, čak i folklora, bilo pod daleko većim uticajem ekonomije, nego politike, religije ili filozofije" – naglašava ona.[1]

Poslednji deo poglavlja posvećen je opisu nastojanja brojnih društvenih, političkih i ekonomskih subjekata da obuzdaju „antidruštvene ekscese kapitalizma". Tek u doba progresa, ističe autorka, sa dolaskom na vlast reformističkih predsednika početkom 20. v., počinju prva nastojanja federalne vlade da ograniči moć krupnog biznisa. Njihova su pregnuća, međutim, odbačena sa ulaskom SAD u Prvi svetski rat 1917. godine.

Drugo poglavlje „Ekonomski procvat dvadesetih godina 20. veka" posvećeno je periodu „ludih dvadesetih" – razdoblju nezapamćenog ekonomskog prosperiteta u SAD.

Dr Aleksić nas na početku glave upoznaje sa značajem Prvog svetskog rata za američku ekonomiju. Sjedinjene Države su iz Prvog svetskog rata izašle kao najveća svetska ekonomska sila, najveći industrijski proizvođač i proizvođač hrane, najveći svetski kreditor i time moćna sila koja oblikuje svetsku monetarnu strukturu. Nakon rata američka privreda ulazi u period nezabeleženog prosperiteta: tokom naredne decenije proizvodnja neprestano raste usled primene novih naučnih otkrića, novih izvora energije i novih metoda za povećanje produktivnosti, a životni standard se poboljšava. Politički uticaj SAD, međutim, kako ističe autorka, nije bio srazmeran njihovoj ekonomskoj moći, pošto se američki politički establišment opredelio za kobnu politiku izolacionizma.

Dr Aleksić se potom usredsređuje na preobražaj američkog društva u dvadesetim godinama 20. veka. Zlatne dvadesete obeležene su značajnim napretkom u

[1] V. Aleksić: *Sjedinjene Američke Države i Velika svetska ekonomska kriza 1929–1939: model društva u krizi*, Stubovi kulture, Beograd, str. 6.

oblasti kulture i obrazovanja. Razvijaju se i novi masovni mediji: filmska industrija i, iznad svega, radio, koji naglo stiče popularnost od prvog emitovanja 1920. godine. Bilo je to doba kada je veliki broj ljudi počeo da sluša klasičnu muziku i džez, a u škole je uvedeno muzičko obrazovanje. Žene su 1920. godine i u poslednjoj federalnoj državi dobile pravo glasa. Trajna potrošna dobra postala su dostupna prosečnom američkom građaninu, a njihova primena je izmenila dotadašnji način života. Podstaknuto ogromnom ekspanzijom novog stila komercijalnog reklamiranja, opčinjeno automobilima, električnim aparatima, Holivudom i sportom, američko društvo se preobrazilo, naglašava dr Aleksić, u prvo potrošačko društvo u svetu, a masovna potrošnja postala je „filozofija života". Većina ljudi verovala je da je nastupio period stalnog izobilja i da će masovna proizvodnja ukinuti siromaštvo i obezbediti prosperitet i visok životni standard za svakoga. Autorka upravo ključnoj ulozi psiholoških faktora u privredi i finansijama posvećuje veliku pažnju. Među glavnim pokretačima ekonomskog rasta u deceniji koja neposredno prethodi početku krize, dr Aleksić ističe poverenje naroda u ekonomski rast po sebi, odnosno „nezabeleženi porast optimizma u američkom kolektivnom načinu razmišljanja i osećanja".[2] Istraživač pažnju skreće i na društveno naličje ovog perioda: porast ksenofobije podstaknut samodovoljnom politikom izolacionizma, i jačanje organizovanog kriminala u doba prohibicije.

Poglavlje se zaključuje analizom uzroka Velike depresije. U mehanizmu onovremenog američkog tržišta je, naglašava autorka, bilo ozbiljnih slabosti koje su na kraju dovele do finansijske krize i učinile da se nastala depresija produži neuobičajeno dugo i dobije na intenzitetu. Neverovatni ekonomski prosperitet je, tvrdi dr Aleksić, uticao na političku i pravnu elitu SAD koja se, vođena ekonomskom filozofijom *laissez-fair*, sve do tridesetih godina 20. veka, oštro suprotstavljala svakom vidu državne regulacije i ograničavanja slobodnog preduzetništva. Nedostatak regulacije u privredi doveo je do stvaranja oligopola i zamrzavanja cena u kojem autorka vidi najveću slabost američkog ekonomskog sistema. Odvajanje upravljanja od svojine kod velikih korporacija i „menadžerska revolucija" učinili su privredu manje elastičnom i prouzrokovali da se profit, umesto da se investira, akumulira. Pored akumulacije kapitala, među uzorcima Velike depresije dr Aleksić ističe i neravnomerni ekonomski rast. Neuspeh prenošenja plodova porasta produktivnosti na potrošače počeo je krajem dvadesetih godina da uzima danak sa opadanjem njihove kupovne moći. Opadanje kupovne moći federalna vlada privremeno je sprečila inflacijom kredita, što je poslednju fazu privrednog buma učinilo uveliko spekulativnom. Inflatorna politika, međutim, nije dala trajne rezultate: pucanje balona naduvanog hiperspekulacijom predstavljalo je uvertiru u mračni period američke istorije.

Poglavlje pod naslovom „Ekonomski sunovrat tridesetih godina 20. veka" počinje detaljnom analizom kontinuiranosti pada privredne aktivnosti SAD,

[2] L. c., str. 8.

koji je prethodio početku Velike depresije i nastojanjima republikanske federalne vlade i predsednika Herberta Huvera da se nose sa krizom.

Finansijska kriza izazvana slomom Njujorške berze oktobra 1929. godine dovela je do opadanja investicija, proizvodnje, prodaje i rasta nezaposlenosti, a time, dalje, opadanja kupovne moći. Erozija poverenja vodila je slomu bankarskog sistema. Do krize konačno dolazi 1930, kolapsom izvozne industrije, koji je bio posledica američke politike ekonomskog nacionalizma. Ekonomski nacionalizam predsednika Huvera je, smatra dr Aleksić, krizu proširio na svetske razmere, dok su njegova konzervativna ekonomska politika i intervencionistički potezi: obustavljanje javnih radova i povećanje poreza zbog istrajanja na uravnoteženom budžetu, insistiranje na održavanju zlatnog standarda i odbijanje direktne pomoći ugroženima, doprineli produžavanju krize.

Već su 1930. godine počela skraćenja radnog vremena, smanjenja plata i otpuštanja. Uprkos tome, ističe autorka, do poslednjih meseci 1931. godine u SAD nije vladala atmosfera krize. Dr Aleksić i primerima ilustruje do koje mere vodeći ljudi u društvu nisu razumeli ekonomski sistem u kom su živeli: veći deo intelektualne, ekonomske i političke elite verovao je da je ekonomija zdrava. „Tek kada je koncept američkog slobodnog preduzetništva potpuno kolabiorao, a program ekonomskog oporavka predsednika Huvera propao", ističe istraživač, „ogroman strah od neizvesnosti počeo je da se širi nacijom, posebno tokom zime 1932/33. godine."[3] Strah, očaj i panika vodili su socijalnim nemirima. Činilo se da u okvirima stare liberalne ekonomije više nije moguće pronaći izlaz iz začaranog kruga kontinuirane propasti. Jedini spas nazirao se u intervencionizmu, kojem se u prethodnom veku većina Amerikanaca oštro suprotstavljala.

Centralni deo glave posvećen je analizi spasonosne intervencionističke politike oličene u programu Nju dila novog predsednika Frenklina Delano Ruzvelta i rađanju nove makroekonomske politike. Nju dil, kazuje autorka, utro je put reformi kapitalističkog sistema u kome država predstavlja garant ekonomske sigurnosti. Donošenje niza zakona i osnivanje brojnih federalnih institucija, doprinelo je stabilizaciji i oporavku privrede. Nakon gotovo dve decenije obustavljena je hiperprodukcija u poljoprivredi i, ujedno, unapređeno očuvanje prirodnih bogatstava. Obnovljeno je poverenje u bankarski i finansijski sistem. Stabilizaciji privrede i finansijskog tržišta doprinele su brojne mere koje su predstavljale raskid sa politikom prethodnog režima; među njima autorka naglašava napuštanje ekonomskog izolacionizma, odustajanje od zlatnog standarda i prelazak na zlatno-polužni i zlatno-rezervni standard.

U četvrtom poglavlju pod naslovom „Američko društvo u borbi sa depresijom", autorka ispituje društvene posledice Velike depresije.

Nakon sedam decenija nagle ekonomske ekspanzije koja je SAD učinila najbogatijom i najmoćnijom zemljom sveta, nagli porast nezaposlenosti i znatni pad životnog standarda u vreme depresije munjevitom brzinom su polovinu

[3] L. c., str. 9.

američkog stanovništva doveli do siromaštva. Program pomoći zapošljavanja u vidu opsežnih javnih radova, saznajemo, vratio je samopoštovanje osiromašenoj naciji. Jednom od najznačajnijih karakteristika Nju dila dr Aleksić smatra promenu u poimanju obaveze pomoći ugroženima: dok je prethodna vlada insistirala da o njima treba da se stara lokalna zajednica, briga o onima na ivici egzistencije od sada postaje obaveza federalne vlade. Uvedena je obavezna socijalna zaštita čijim sistemom, doduše, nije obuhvaćeno čitavo stanovništvo. Unapređena su i prava radnika i sindikata. Vlada je u svakodnevnom životu građana, naglašava istraživač, dobila novu ulogu: kriza, a iznad svega njeno obuzdavanje od strane federalnih organa i zvaničnika, uticali su na to da obični ljudi počnu više da se zanimaju za državnu politiku i pitanja od nacionalnog značaja. Među dalekosežnim posledicama Velike depresije dr Aleksić ističe i promenu u načinu razmišljanja američke srednje klase i okretanje kulturne i intelektualne elita idealima pravde i jednakosti. Programom Nju dila data je podrška razvoju u doba krize posrnule kulture i umetnosti. U angažovanu umetnost ulaze motivi iz američke svakodnevnice, dok se kultura popularizuje i omasovljava, što će, takođe, navodi autorka, predstavljati trajnu posledicu Velike depresije.

Monografija koja je pred nama ukazuje na model kako izrazito prosperitetno društvo može velikom brzinom zapasti u krizu katastrofalnih razmera, i kako državni intervencionizam može u takvoj prilici, gotovo jednakom brzinom, vratiti poverenje u finansijske i privredne institucije i uz pomoć socijalnih programa obezbediti novu društvenu, političku i ekonomsku stabilnost.

U doba kada je svetska ekonomska kriza još uvek u jeku i kada svako od nas oseća njene posledice, monografija dr Aleksić predstavlja delo od neizmernog značaja za srpsku ekonomsku nauku. Obilno potkrepljena iscrpnim podacima, ova će monografija, zasnovana na brojnim radovima kojima se uz sve veću pomoć primenjenih statističkih istraživanja induktivnim putem nastoje definisati izvesni empirijski zakoni, nesumnjivo biti od velike koristi svakom ekonomskom istoričaru. Zahvaljujući tome što autorka kompleksnoj multidisciplinarnoj temi koju obrađuje pristupa s velikom uviđavnošću, imajući uvek u vidu čitaoca, njeno će delo, ujedno, biti razumljivo i široj naučnoj čitalačkoj publici.

Monografija dr Aleksić odlikuje se, iznad svega, visokim stepenom empatije; ona iskreno saoseća sa svakim običnim čovekom kojeg je Velika depresija unesrećila. Upravo stoga autorka u knjizi razotkriva osnovne nedostatke američkog liberalnog kapitalizma i ukazuje na ličnu odgovornost pojedinih predstavnika finansijske i političke elite u manipulisanju postojećim društveno-ekonomskim sistemom. Na taj način dr Aleksić i sopstvenim primerom pokazuje kako je savremenu nauku moguće staviti u funkciju humanosti.

Rad primljen: 7. marta 2011.
Odobren za štampu: 15. marta 2011.